RICHARD BRANSON

Like A Virgin

Kinh doanh như một cuộc chơi

alphabooks
knowledge is power

NXB THẾ GIỚI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

KINH DOANH NHƯ MỘT CUỘC CHƠI

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha

Nếu nhắc đến một doanh nhân khởi tạo và điều hành hàng trăm doanh nghiệp đa ngành, đa lĩnh vực, thì suy nghĩ đầu tiên nảy ra trong đầu bạn sẽ là gì? Một người luôn ăn mặc lịch sự, ưa chơi những môn thể thao đậm chất "doanh nhân" như golf hay sở hữu tác phong chuyên nghiệp? Nếu bạn vẫn còn mang nặng tư tưởng này, thì đây hẳn là cuốn sách dành cho bạn – một "luồng gió mới", sẽ làm thay đổi quan niệm cho rằng, cứ là người làm kinh doanh thì ắt phải khô khan và nghiêm túc. Một cuốn sách đầy triết lý, cung cấp những trải nghiệm về lĩnh vực điều hành cũng như khởi nghiệp nhưng lại đầy hài hước, dí dỏm đậm chất "Branson", khiến nó đã lý thú lại càng thêm thú vị.

Nếu lĩnh vực nghệ thuật có thiên tài Leonardo da Vinci, thì giới kinh doanh hẳn rất tự hào khi có Richard Branson. Ông từng mừng thầm vì đã "khôn ngoan" không chọn trường kinh doanh là xuất phát điểm bước vào thương trường cho mình. Không chịu bằng lòng với những gì mà "người ta cho là" nên hay không nên làm khi khởi nghiệp, sự tò mò thiên bẩm kết hợp với sự hướng ngoại dễ tạo cảm hứng đã làm nên bệ phóng cho hơn 400 doanh nghiệp thành công mà ông đã tạo ra. Thông qua cuốn sách này, Richard cho chúng ta thấy "những điều trường kinh doanh không dạy bạn" mà một người lèo lái công ty cần biết như:

- Nên nghĩ lớn nhưng hãy tạo dựng các doanh nghiệp nhỏ.
- Mọi điều đều… nằm trong tầm với.
- Khoan dung trước những sai lầm.

- Đã kinh doanh là phải vui.
- Nhân viên là những người sở hữu doanh nghiệp và đại sứ thương hiệu nhiệt tình.
- Và hơn thế nữa.

Đây thực sự là một cuốn sách rất... Branson. Với giọng điệu hài hước nhưng không kém phần nghiêm túc, đơn giản nhưng chất chứa những ẩn ý sâu xa, Branson đã cho chúng ta thấy rất nhiều thành tựu mà ông có được đều xuất phát từ những ý tưởng đột phá, bất chấp các quy tắc và được thực thi theo cách "không giống ai". Qua đây, ông cũng muốn nhắn nhủ với bạn đọc rằng, "hãy coi kinh doanh như một cuộc chơi" để nhận về những thành quả đầy bất ngờ và đáng kinh ngạc.

Xin trân trọng giới thiệu đến độc giả cuốn sách này!

Hà Nội, tháng 11 năm 2014

Công ty Cổ phần Sách Alpha

LỜI NÓI ĐẦU

Các trường kinh doanh là những nơi tuyệt vời, song giờ nhìn lại, tôi thấy mừng vì mình chưa bao giờ học ở đó.

Đơn giản bởi giáo dục chính thống và tôi chưa bao giờ thực sự thuộc về nhau. Tôi mắc chứng khó đọc, chứng bệnh mà ngày nay được chẩn đoán là chứng rối loạn giảm chú ý. Tuy nhiên, khi học tại trường Stowe trong những năm 1960, tôi bị coi là một học sinh nghịch ngợm và thiếu tập trung. Do đó, tôi nghĩ tất cả mọi người, từ hiệu trưởng trở đi, có thể đều đã cảm thấy khá nhẹ nhõm khi tôi quyết định nghỉ học và theo đuổi giấc mơ của tôi (vào thời điểm đó) là xuất bản một tạp chí của riêng mình.

Tôi thường tự hỏi, nếu tôi theo đuổi việc học đủ lâu để biết mọi điều nên và không nên làm theo lẽ thường khi khởi nghiệp thì không biết cuộc đời cũng như sự nghiệp của tôi sẽ rẽ theo hướng nào.

Mặc dù thuật ngữ này được cho là xuất hiện lần đầu tiên vào thế kỷ XIX, nhưng khi bắt tay vào tạo dựng tạp chí riêng của mình, rồi đến các doanh nghiệp đĩa hát nhận đặt hàng qua thư, tôi chắc chắn không hề biết mình cũng đang có một vài triệu chứng khá rõ rệt của cái gọi là "tinh thần doanh nhân".

Dù cụm từ này không có ý nghĩa gì với tôi khi đó, nhưng nó đã trở thành một điểm cốt lõi trong mọi thứ tôi làm trong suốt 40 năm qua. Tập đoàn Virgin đã phát triển theo những cách kỳ quặc lẫn tuyệt vời mà ngay chính tôi không phải lúc nào cũng hiểu rõ. Đôi khi tôi tự hỏi, liệu có phải do chưa bao giờ được dạy cách làm "đúng" nên dù có chuyện gì xảy ra, tôi cũng hiếm khi trằn trọc.

Tôi chia sẻ rất nhiều trong các bài báo rằng tôi hy vọng các bạn sẽ đọc thấy trong cuốn sách này vai trò quan trọng mà theo tôi, các doanh nhân phải đảm nhiệm trong thế giới này. Những mạch nguồn sáng tạo thúc đẩy các doanh nhân khởi sự và vực dậy các

doanh nghiệp không chỉ tạo ra công ăn việc làm mà còn giúp giải quyết nhiều thách thức đặt ra cho các cộng đồng, xã hội và hành tinh của chúng ta.

Doanh nhân là những người luôn tò mò theo bản năng. Đây hẳn là lý do tôi nhận được rất nhiều thư từ khắp nơi trên thế giới với đủ loại câu hỏi về cách làm kinh doanh "như chơi". Phần còn lại của cuốn sách sẽ tổng hợp những câu trả lời cho các câu hỏi mà tôi đã nhận được cũng như những câu chuyện tản mạn từng xuất hiện trên nhiều ấn phẩm khác nhau của tôi trên thế giới.

Mọi người thường có xu hướng liên lạc với tôi để tìm kiếm lời khuyên cho mọi thứ, từ việc thành lập doanh nghiệp mới cho đến đóng cửa doanh nghiệp cũ, từ thuê người cho đến sa thải và phần vui nhất – mọi thứ khác giữa những điều đó. Do nổi tiếng với phương châm kinh doanh phải luôn vui và thú vị, nên đôi khi, ranh giới giữa công việc và đời sống cá nhân của tôi trở nên mờ nhạt: Những câu hỏi mà tôi nhận được cũng vậy!

Bởi tôi chưa từng làm việc cho bất kỳ ai, nên cuốn sách này được viết qua con mắt của một nhà sáng lập. Tuy nhiên, những lời khuyên trong đó phù hợp với bất cứ ai đang phải đối mặt với những thách thức trong công việc tại một công ty hay doanh nghiệp.

Gần đây tại London, một phóng viên người Anh đã đặt ra cho tôi nhiều câu hỏi ngắn về cả công việc lẫn đời sống cá nhân; và để chuyển tiếp sang phần sau, dưới đây sẽ là một vài trao đổi thú vị:

HỎI: Ông nghĩ đến điều gì đầu tiên khi tỉnh dậy?

ĐÁP: Như phần lớn mọi người thôi, tôi nghĩ về thời gian! Sau đó thường là "Mình đang ở nước nào nhỉ?"

HỎI: Từ duy nhất khiến ông ra khỏi giường mỗi sáng là gì?

ĐÁP: Thực ra là 3 từ, "Richard. Thôi ngay!" được nói bằng giọng Glasgow[1] của vợ tôi.

HỎI: Ông thích ban nhạc nào nhất?

ĐÁP: Ồ, tôi hơi thiên vị nhưng đó hẳn phải là Sex Pistols và Mike Oldfield, cả hai đều là cảm hứng làm nên Virgin Records – à đúng rồi, cả Genesis nữa.

HỎI: Đĩa hát đầu tiên mà ông mua là gì?

ĐÁP: Nói ra thật xấu hổ, tôi nghĩ đó là Summer Holiday của Cliff Richard.

HỎI: Đất nước tuyệt vời nhất mà ông từng đến?

ĐÁP: Một câu hỏi khó, nhưng có lẽ là Úc. Tôi thích tình yêu cuộc sống của người Úc – một đất nước tuyệt vời và sôi nổi.

HỎI: Đất nước nào được ông dành trọn con tim?

ĐÁP: Bởi tôi đặc biệt thích sống ở quần đảo Virgin của nước Anh nên đó hẳn phải là Anh. Bao năm qua, nơi này luôn ưu ái tôi.

HỎI: Tính đến nay thì 3 điều phiêu lưu nhất mà ông từng làm là gì?

ĐÁP: Đi xuống cao tốc, lái khinh khí cầu và lướt ván diều qua Đại Tây Dương. Thám hiểm vũ trụ dù vẫn còn trong dự định nhưng trớ trêu thay, nó lại là điều ít nguy hiểm nhất trong danh sách này.

HỎI: Nếu được gặp một huyền thoại, dù còn sống hay đã mất, ông muốn gặp ai?

ĐÁP: Anh định hồi sinh họ để tôi gặp sao? Nếu vậy thì đó là Christopher Colombus, người đã nhìn thấy quần đảo Virgin của nước Anhđầu tiên trong số rất nhiều địa điểm khác, hoặc Sir Francis Drake. Tôi muốn được là nhà thám hiểm tầm cỡ đó.

HỎI: Ai là người có ảnh hưởng nhất đến ông?

ĐÁP: Bố mẹ tôi. Cả hai người đều có ảnh hưởng vô cùng tích cực đến cuộc đời tôi.

HỎI: Điều thông thái nhất mà ông từng được nghe là gì?

ĐÁP: "Hãy chỉ tìm kiếm phần tốt đẹp nhất trong mỗi người." Và nếu tôi có thể nói điều thông thái thứ hai thì đó là, "Chỉ thằng ngốc mới không bao giờ thay đổi quyết định của mình."

HỎI: Ông thích nhất bài hát nào?

ĐÁP: My Way của Frank Sinatra. Có vẻ như đây không phải câu trả lời thú vị nhất mà anh kỳ vọng? Đặc biệt lại từ một người từng sở hữu hãng thu âm độc lập lớn nhất thế giới.

HỎI: Có ai từng nhầm ông với ai đó khác chưa?

ĐÁP: Khá thường xuyên đấy. Có lần, một cô bé đã đến gần tôi và

nói, "Trông ông giống hệt Richard Branson". Tôi gật đầu và nói cám ơn. Cô bé liền nói, "Ông nên ký hợp đồng với các hãng chuyên cung cấp những người giống người nổi tiếng. Có thể ông không kiếm được nhiều tiền như ông ấy, nhưng chắc cũng được một khoản kha khá đấy!" Tôi cũng hay bị nhầm với Brad Pitt… Tôi đùa đấy!

HỎI: Nếu được cho 60 đô-la để khởi nghiệp, ông sẽ làm gì?

ĐÁP: Nếu nổi tiếng, tôi sẽ ký vào các tờ tiền và bán mỗi tờ giá 20 đô-la. Sau đó tôi sẽ ký vào các tờ 20 đô-la và bán giá 50 đô-la. Cứ như vậy. Như người ta nói, không gì đẻ ra tiền ngoài tiền!

HỎI: Có điều gì ở bản thân mà ông muốn thay đổi không?

ĐÁP: Đó hẳn là tuổi tác. Tôi muốn trẻ lại thay vì già đi.

HỎI: Ông thích gì và ghét gì?

ĐÁP: Tôi thích sự ấm cúng của gia đình. Tôi ghét việc không thể dành nhiều thời gian ở bên họ. Thực ra, tôi cũng ghét từ "ghét". Thế giới này đã có quá nhiều từ đó rồi.

HỎI: Điều gì khiến ông khóc?

ĐÁP: Tôi khóc cả khi vui lẫn khi buồn. Các con tôi luôn mang theo giấy ăn Kleenex đến rạp chiếu phim! Tôi cũng từng thấy nhiều cảnh tượng ở những nơi như châu Phi, những cảnh tượng khiến bất kỳ ai cũng phải rơi lệ.

HỎI: Điều gì khiến ông cười?

ĐÁP: Tôi là người rất may mắn. Lúc nào tôi cũng cười. Tôi yêu cuộc sống, yêu con người, yêu những giây phút vui vẻ. Tôi thực sự tin rằng nụ cười là liều thuốc bổ cho tâm hồn.

HỎI: Điều gì đóng góp nhiều nhất vào thành công của ông?

ĐÁP: Mọi người đều nỗ lực làm việc tại Virgin trong những năm qua và đã làm nên nó của ngày hôm nay. Chắc chắn có cả may mắn trong đó nữa, nhưng tôi tin may mắn không tự nhiên xuất hiện – bạn phải bỏ sức ra để có nó.

HỎI: Ông có thể tóm gọn bí quyết thành công trong ba từ được không?

ĐÁP: Con người. Con người. Con người.

HỎI: Còn điều gì ông vẫn mong mỏi mà chưa có không?

ĐÁP: Tôi muốn vài đứa cháu, vợ tôi cũng thế. Hãy chúc tôi may mắn đi!

HỎI: Động lực nào khiến ông tiến lên?

ĐÁP: Mọi thứ! Tôi thích những điều tôi làm, thích những người xung quanh, thích tạo ra sự khác biệt. Tôi không nghĩ mình sẽ dừng lại trừ khi nằm xuống. Tại sao phải dừng lại? Tôi đang rất vui mà.

HỎI: Điều gì khiến ông phát điên?

ĐÁP: Sự tiêu cực. Những người chỉ chăm chăm vào mặt xấu nhất ở những người khác và loại "cốc nước vơi nửa[2]". Tôi không thể chịu đựng những kẻ ngồi lê đôi mách!

HỎI: Ông có bị căng thẳng không?

ĐÁP: Không hẳn. Tôi cố gắng hết sức để vượt qua những thử thách và nếu thất bại, tôi sẽ đứng dậy rất nhanh.

HỎI: Điều gì khiến ông trằn trọc vào ban đêm?

ĐÁP: Trước đây là việc tiệc tùng nhưng giờ thì rất hiếm. Giờ đây, gần như không điều gì có thể khiến tôi trằn trọc vào buổi đêm. Tôi luôn có những giấc ngủ sâu.

HỎI: Ông sợ nhất điều gì?

ĐÁP: Như nhiều người khác, tôi sợ bạn bè, gia đình mình bị ốm. Những thứ tôi không thể kiểm soát được.

HỎI: Ông có máu nhột không?

ĐÁP: Tôi là người dễ nhột nhất mà tôi biết. Dù đúng là việc tại sao không thể tự cù mình vẫn là một trong những bí ẩn chưa có lời giải lớn nhất của cuộc sống.

HỎI: Điều gì khiến ông hạnh phúc?

ĐÁP: Đạt được những thứ mà một người có thể tự hào, đặc biệt khi mọi người nói điều đó không thể thực hiện được.

HỎI: Ông sẽ là chú lùn nào trong bảy chú lùn?

ĐÁP: Có chú lùn nào tên là Horny (Hứng tình) không? Không à? Thế thì chắc là tôi sẽ chọn chú Happy (Hạnh phúc)!

HỎI: Có sự kiện nào đã làm thay đổi cuộc đời ông không?

ĐÁP: Sống sót qua những vụ tai nạn khinh khí cầu và xuồng cao tốc, điều đó có nghĩa là tôi còn sống để được gặp Nelson Mandela. Ông ấy là một người vô cùng tuyệt vời; tôi thực sự cảm thấy vinh dự khi được biết ông ấy.

HỎI: Ông đã bao giờ nghĩ đến việc ra tranh cử chưa?

ĐÁP: Chưa. Tôi không nghĩ anh có thể vừa kinh doanh vừa làm chính trị. Tôi sẽ phải từ bỏ Virgin mà tôi lại vô cùng yêu nó. Tôi có thể tổ chức chiến dịch ủng hộ (hoặc phản đối) nhiều vấn đề chính trị mà không cần phải trở thành một chính trị gia.

HỎI: Điều xấu hổ nhất mà ông từng làm là gì?

ĐÁP: Ồ, đó có thể là lần tôi và Ruby Wax ở Mallorca. Một đôi bạn trẻ đã đến gần chúng tôi và nhờ gì đó về việc chụp ảnh. Vì vậy, tôi và Ruby đã choàng vai nhau và cười tạo dáng, nhưng đôi bạn trẻ lúng túng nói, "Không, chúng tôi muốn nhờ ông chụp ảnh cho chúng tôi".

HỎI: Ông muốn ai đóng vai ông trong bộ phim kể về cuộc đời ông?

ĐÁP: Tôi từng trả lời là "tôi" nhưng tôi chắc chắn mình không bao giờ đủ đẹp trai để đóng phim. Tôi chỉ đùa thôi! Có thể là Robert Pattinson trong Twilight (Chạng vạng). Cậu ấy là người Anh và cậu ấy trẻ!

HỎI: Nếu ông không phải là ông, ông muốn là ai và tại sao?

ĐÁP: Tôi muốn bắt đầu lại, và trở thành cháu tôi khi nó mới sinh.

HỎI: Người mà ông vẫn kính phục là ai?

ĐÁP: Tổng Giám mục Tutu.

HỎI: Môn thể thao yêu thích nhất của ông?

ĐÁP: Tôi thích trượt tuyết. Tôi cũng thường chơi tennis, nhưng ngay lúc này, tôi phải nói đó là lướt ván diều. Một môn thể thao đặc biệt và Necker là nơi hội đủ những điều kiện tốt nhất để chơi nó.

HỎI: Việc tham gia cuộc chạy Marathon London có khiến ông ê ẩm mình mẩy như tôi không?

ĐÁP: Tôi không biết anh đau đến mức nào, nhưng có đấy! Một vài dặm cuối khá khó khăn, nhưng đám đông thật tuyệt vời và nhiệt huyết của họ đã khiến những người tham gia chạy phấn chấn theo. Tôi đặc biệt khuyến khích mọi người thử tham gia.

HỎI: Ba từ để miêu tả thương hiệu Virgin?

ĐÁP: Đổi mới, hài hước và dịch vụ chất lượng với giá cả phải chăng. Tôi có ăn gian một chút khi nói ra từ cuối cùng!

HỎI: Còn điều gì để ông chinh phục không?

ĐÁP: Một trong những nơi thú vị nhất mà chúng tôi tham gia là tổ chức The Elders[3] (Người cao tuổi). Tổ chức này tìm cách bảo đảm rằng những mâu thuẫn trên thế giới được giải quyết hiệu quả hơn hay thậm chí chỉ còn là "dĩ vãng". Tôi tin chúng ta đang thấy The Elders có thể đạt được những kết quả tuyệt vời.

HỎI: Có bất kỳ điều gì lẽ ra ông đã phải làm khác đi không?

ĐÁP: Nếu biết trước tương lai thì đương nhiên, có nhiều thứ lẽ ra tôi nên làm khác đi, nhưng vì không có chuyện đó nên câu trả lời là không. Tôi đã có những khoảng thời gian thật tuyệt vời và hy vọng tương lai vẫn sẽ tiếp tục như vậy.

Năm bí quyết để thành lập ... và phát triển một doanh nghiệp

Mọi người luôn đặt ra cho tôi hai câu hỏi. Câu hỏi phổ biến nhất là: "Sao ông lại đặt tên cho doanh nghiệp của mình là Virgin?" Tiếp đến là: "Bí quyết xây dựng các doanh nghiệp thành công của ông là gì?"

Câu đầu tiên không khó trả lời nhưng câu thứ hai thì luôn cần suy nghĩ một chút. Thực tế là không có điểm chung duy nhất nào làm nên thành công của các doanh nghiệp tại Virgin, hay có gì sai khi chúng tôi không làm đúng. Tuy nhiên, khi nhìn lại chặng đường 40 năm qua, tôi đã đúc rút ra năm bí quyết nâng cao cơ hội sống sót của một doanh nghiệp mới cùng với chút may mắn – thứ mà tất cả chúng ta đều cần.

1. Nếu không thích thì đừng làm

Thành lập một doanh nghiệp cần rất nhiều nỗ lực và thời gian, vì thế, bạn tốt hơn là nên yêu thích việc đó. Khi thành lập Virgin ở một tầng hầm phía Tây London, tôi không hề có kế hoạch hay chiến lược lớn nào. Tôi cũng không định dựng nên một đế chế kinh doanh. Tôi chỉ đơn giản muốn tạo ra một thứ gì đó mà mọi người thích dùng, vui vẻ khi làm nó và vào cuối ngày thì cầu trời cho nó mang lại đủ tiền để thanh toán các hóa đơn.

Đối với tôi, xây dựng một doanh nghiệp hoàn toàn chỉ là việc làm một điều gì đó để có thể tự hào, mang những con người tài năng lại gần nhau và tạo ra một thứ gì đó sẽ làm nên sự khác biệt thực sự trong cuộc sống của những người xung quanh.

Những người làm kinh doanh chẳng khác gì những nghệ sĩ. Khi thành lập một doanh nghiệp, thứ bạn có là một tấm vải trắng tinh; bạn phải tô lên đó. Giống như một nghệ sĩ giỏi phải vẽ chính xác từng chi tiết lên tấm vải, một doanh nhân cũng phải thực

hiện đúng từng việc nhỏ khi lần đầu khởi nghiệp để thành công. Tuy nhiên, không giống như một tác phẩm nghệ thuật, việc kinh doanh không bao giờ kết thúc. Nó liên tục phát triển và những sai lầm của bạn cũng không dễ xóa bỏ!

Nếu một doanh nhân định tạo ra một khác biệt thực sự và đạt được mục tiêu đó, họ sẽ có thể trả được các hóa đơn và có một doanh nghiệp thành công để làm nền tảng.

2. Hãy đổi mới - tạo ra thứ gì đó khác biệt

Dù bạn có một sản phẩm, một dịch vụ hay một thương hiệu, thì cũng không dễ để thành lập một công ty, duy trì hoạt động và phát triển nó mạnh mẽ trong thế giới hiện đại. Thực tế là ngày nay bạn phải làm một điều gì đó thực sự khác biệt mới mong để lại được dấu ấn.

Hãy quan sát những công ty thành công nhất trong 20 năm qua. Microsoft, Apple, Google và Facebook, tất cả đều khiến thế giới chúng ta đang sống chao đảo bằng cách thực hiện những việc chưa từng có tiền lệ và sau đó là bằng cách liên tục đổi mới. Giờ đây, họ nằm trong số những lực lượng thống trị.

Không phải ai cũng vươn đến được những đẳng cấp này; tuy nhiên, nếu quyết định bước chân vào một phân khúc vốn đã đông đúc, thì tốt hơn là bạn nên sẵn sàng cung cấp loại dịch vụ đủ khả năng thổi bay các đối thủ cạnh tranh.

Khi thành lập Virgin Atlantic, chúng tôi đã tung ra một tin đồn tích cực nhằm vào một thực tế đơn giản rằng phi hành đoàn của chúng tôi luôn nhã nhặn với hành khách. Quả là một ý tưởng đột phá đối với một hãng hàng không!

3. Lòng tự hào về công ty tạo nên những điều kỳ diệu

Các doanh nghiệp chỉ đơn thuần là một nhóm người và họ là những tài sản lớn nhất của bạn, hơn hẳn mọi thứ khác. Thực tế, trong đa số các doanh nghiệp, người của bạn chính là sản phẩm của bạn.

Đối với tôi, không gì buồn hơn việc nghe thấy ai đó than thở về nơi họ đang làm việc. Khi mọi người tự hào về việc họ là một thành viên trong tổ chức, thì đó là một dạng ủng hộ và cống hiến đặc biệt, một sự khác biệt vô cùng lớn trong thế giới đầy rẫy sự tầm thường và tương đồng.

4. Lãnh đạo bằng cách lắng nghe

Để trở thành một lãnh đạo giỏi, bạn phải biết lắng nghe. Chắc chắn rằng bạn cần tin chắc vào ý kiến của mình, nhưng thật vô lý khi áp đặt quan điểm của bạn lên người khác mà không thông qua thảo luận hay một mức độ nhất trí nhất định. Không ai có độc quyền về các ý tưởng hấp dẫn hay những lời khuyên thấu tình đạt lý.

Hãy bước ra ngoài kia, lắng nghe mọi người, khiến họ nói ra suy nghĩ và cảm nhận của mình và học hỏi từ họ. Với tư cách một nhà lãnh đạo, bạn cũng phải luôn thể hiện mình là người hào phóng với những lời khen. Không bao giờ được chỉ trích ai một cách công khai; không bao giờ mất bình tĩnh và luôn nhanh chóng dành lời khen ngợi cho những việc được hoàn thành tốt.

Mọi người luôn phấn chấn khi nhận được những lời khen. Thường thì, họ chẳng mấy khi cần ai nhắc nhở về việc họ đã làm sai bởi họ luôn biết điều đó.

5. Hãy để mọi người nhìn thấy bạn

Một lãnh đạo giỏi không bao giờ chết dí sau chiếc bàn. Tôi không bao giờ làm việc ở văn phòng mà luôn làm việc ở nhà, nhưng tôi lại thường xuyên ra ngoài gặp gỡ mọi người. Có vẻ như lúc nào tôi cũng đang di chuyển nhưng tôi luôn có một quyển sổ tay để ghi lại nhanh các câu hỏi, những vấn đề hoặc các ý tưởng hay.

Nếu đi trên bất kỳ chuyến bay nào của Virgin, tôi luôn cố gắng gặp nhiều thành viên phi hành đoàn và hành khách nhất có thể và mỗi lúc như vậy, tôi lại giắt túi kha khá những ý kiến và đề xuất hay. Nếu không viết ra thì chắc tôi đã chẳng nhớ được là bao, nhưng chúng đã không thể "rơi rớt" đi đâu khi được ghi trong cuốn sổ xấu xí này. Hãy nói chuyện với nhân viên và khách hàng của bạn bất cứ khi nào có thể, lắng nghe những điều họ nói với bạn, cả tốt lẫn xấu và hành động dựa vào đó.

Một vài người có thể nói, "Ồ, mọi chuyện đều dễ dàng khi anh sở hữu một doanh nghiệp nhỏ," nhưng tại Virgin, chúng tôi luôn bổ nhiệm những người cùng chung chí hướng làm người đứng đầu công ty. Nhờ vậy, chúng tôi có thể điều hành một tập đoàn lớn như một chủ doanh nghiệp nhỏ điều hành một doanh nghiệp gia đình – luôn chủ động, phản ứng nhanh và thân thiện.

À vâng, tôi vẫn phải trả lời câu hỏi đầu tiên về nguồn gốc cái tên Virgin[4]. Đáng buồn là không có câu chuyện gợi tình nào liên quan

đến nó. Một buổi tối nọ, tôi đã trò chuyện với một nhóm các cô gái 16 tuổi sau khi đã làm vài chén trong lúc nói về tên của cửa hàng thu âm. Rất nhiều ý kiến đã được đưa ra và vì chúng tôi đều là "lính mới" trong kinh doanh nên có người đã đưa ra cái tên Virgin. Từ đó mang lại cảm giác tươi mới và vào thời điểm đó, nó vẫn có chút dung tục, nên chúng tôi đã quyết định chọn nó với ý nghĩ rằng cái tên này sẽ thu hút được sự chú ý.

Nhưng dù cho ý tưởng và/hoặc tên thương hiệu có hay đến thế nào thì ngay những cái hay nhất trong số đó vẫn có thể thất bại trong lần thử nghiệm đầu tiên. Ví dụ, vào đầu những năm 1960, một nhóm khác với cái tên hấp dẫn, The Beatles, đã bị không dưới bảy hãng thu âm từ chối trước khi tìm được một hãng sẵn sàng chấp nhận họ.

Vậy, nếu bạn không thể tồn tại, chỉ cần nhớ rằng đa số các doanh nghiệp mới thành lập không thành công và rằng một vài trong số những bài học tuyệt vời nhất luôn được rút ra từ thất bại. Và như lời của một bài hát cũ, "Hãy đứng lên, phủi bụi và bắt đầu lại từ đầu".

Sức mạnh con người

Động cơ thật sự của mọi doanh nghiệp

Hãy đi thẳng vào trọng tâm: Người giỏi không chỉ quan trọng đối với doanh nghiệp, họ còn là chính doanh nghiệp!

Tìm ra họ, quản lý họ, truyền cảm hứng cho họ và sau đó giữ họ lại là một trong những thử thách quan trọng nhất mà một nhà lãnh đạo doanh nghiệp phải đối mặt. Sự thành bại của bạn trong việc này sẽ đóng vai trò quan trọng trong thành công và sự phát triển dài hạn của doanh nghiệp.

Một công ty còn là gì khác ngoài một tập hợp người? Lấy một hãng hàng không làm ví dụ – máy bay của nó gần như không khác gì của đối thủ; nội thất giống nhau và thường thì chỉ có sự khác biệt không đáng kể về dịch vụ giải trí và đồ ăn. Thứ khiến một hãng hàng không trở nên khác biệt so với các đối thủ là đội ngũ của nó (hay còn gọi là phi hành đoàn) và thái độ của họ đối với hành khách. Phi hành đoàn của Virgin luôn tươi cười, vui vẻ và sẵn sàng giúp đỡ – những điều khiến hành khách muốn quay trở lại sử dụng dịch vụ của chúng tôi một lần nữa.

Không có gì đáng ngạc nhiên khi, giống như Virgin Atlantic, hãng hàng không sinh ra trước nó, chuyên khai thác các đường bay nội địa tại Mỹ, Virgin America, liên tục "càn quét" các giải thưởng trong ngành du lịch về dịch vụ và chất lượng. Máy bay của hãng này mới, nội thất và các loại hình giải trí tuyệt vời; nhưng trên hết, chính dịch vụ tuyệt vời của phi hành đoàn đã khiến nó giành được rất nhiều tán thưởng nhiệt liệt.

Con người là tài sản vô giá, khi là các cấp cao nhất trong doanh nghiệp, họ có thể làm nên hoặc hủy hoại một tổ chức. Tôi vẫn thường nhắc nhở các quản lý của mình cũng như các doanh nhân tiềm năng khác rằng niềm kiêu hãnh đích thực về doanh nghiệp sẽ tạo nên mọi sự khác biệt.

Ngay cả những người giỏi nhất cũng cần đến khả năng lãnh đạo tuyệt vời. Một lãnh đạo giỏi phải hiểu đội ngũ của mình, biết điểm mạnh và điểm yếu của họ; lắng nghe trực tiếp và giao tiếp với họ cũng rất quan trọng. Một trong những lý do phổ biến nhất khiến mọi người bỏ việc là bởi họ không được lắng nghe. Vấn đề hiếm khi chỉ vì tiền mà thường là sự ức chế.

Một lãnh đạo tồi có thể nhanh chóng hủy hoại doanh nghiệp – một điều rất dễ thấy trong các doanh nghiệp nhỏ. Trên hòn đảo Necker của tôi ở vùng Caribe, chúng tôi từng có một giám đốc mới, luôn cố thay đổi cách thực thi mọi việc. Trong đó, ông ta không cho phép nhân viên xã giao với khách bằng cách thỉnh thoảng uống vài ly. Điều này nhanh chóng làm hỏng bầu không khí thân thiện của hòn đảo. Chúng tôi đã phải can thiệp bằng cách thay thế người quản lý này và xốc lại tinh thần làm việc của nhân viên, cũng như ý thức về niềm tin của ban quản lý vào họ, thứ đã bị sứt mẻ qua sự việc trên.

Một vài doanh nghiệp thành công nhất của chúng tôi cũng được thành lập sau khi người của chính chúng tôi đưa ra ý tưởng và thuyết trình về chúng. Ví dụ, Virgin Blue, một hãng hàng không của chúng tôi tại Úc (hiện được biết đến với cái tên Virgin Australia), là đứa con tinh thần của Brett Godfrey, một người Úc làm việc cho Virgin tại Brussels.

Với phong cách "rất Úc", ông đã đến gặp tôi với bản kế hoạch kinh doanh – được viết trên một miếng bìa lót cốc bia – phác thảo việc thành lập một hãng hàng không nội địa giá rẻ ở Úc để cạnh tranh với Qantas và Ansett. Trong suốt cả thập kỷ sau đó, Brett đã mở rộng Virgin Australia và các hãng hàng không chị em của nó đến Mỹ, New Zealand, Thái Lan và Bali.

Trong những trường hợp khác, chúng tôi đã hỗ trợ một đội ngũ bên ngoài khi họ gây ấn tượng đủ khiến chúng tôi trao cho họ lợi thế thương hiệu và không gian để tự gây dựng doanh nghiệp mới. Virgin Active, chuỗi câu lạc bộ chăm sóc sức khỏe của chúng tôi, là một ví dụ điển hình. Matthew Bucknall và Frank Reed đã đến gặp tôi với ý tưởng về một câu lạc bộ thể hình và chăm sóc sức khỏe phù hợp cho gia đình vào năm 1999. Họ đã thành lập và bán một chuỗi tại Anh trong những năm 1990 và muốn làm lại một lần nữa với thương hiệu Virgin.

Chúng tôi thích ý tưởng này cũng như đội ngũ quản lý của nó, vì vậy chúng tôi đã hỗ trợ họ một buổi giới thiệu sản phẩm tại Anh, và trong vòng hai năm, chúng tôi đã được chính Nelson Mandela

đề nghị cứu một chuỗi ở Nam Phi. Đội Active đã nắm ngay lấy cơ hội và cứ thế tiến bước từ đó. Chúng tôi hiện có hơn 100 câu lạc bộ ở Nam Phi và 160 câu lạc bộ khác ở Anh, Úc, Ý, Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha.

Niềm tin là khía cạnh mấu chốt của mọi doanh nghiệp, nhưng cách bạn ứng phó với việc bị làm thất vọng cũng góp phần vào thành công. Bạn có sẵn lòng cho mọi người cơ hội thứ hai không?

Khi tôi còn điều hành Virgin Records, một thành viên trong đội tìm kiếm tài năng đã ăn cắp và bán các hộp đĩa cho những cửa hàng đồ cũ địa phương. Khi biết sự việc, tôi đã hỏi anh ta về điều đó. Anh ta thừa nhận tất cả. Thay vì sa thải, tôi đưa ra một lời cảnh báo nghiêm khắc và cho anh ta cơ hội thứ hai. Tôi nói với anh ta rằng, ai cũng từng mắc sai lầm và tôi mong anh ta học hỏi được từ sai lầm của mình, quay trở lại làm những việc anh ta giỏi nhất – tìm kiếm các nghệ sĩ. Anh ta đã rất nỗ lực và phát hiện ra Culture Club, một trong những ban nhạc bán được nhiều đĩa nhất của chúng tôi trong những năm 1980.

Tất cả chúng ta đều vấp ngã ở đâu đó trên con đường sự nghiệp của mình. Tôi cũng thế. Khi chỉ là một cậu choai choai, tôi đã từng gặp rắc rối với hải quan Anh khi tìm cách tuồn đĩa hát miễn thuế ra nước ngoài. Tôi đã không bị ghi "có tiền án, tiền sự" vào lý lịch nhờ nộp tiền phạt và được trao cơ hội thứ hai. Tôi nghĩ điều này đã giúp tôi dễ chấp nhận và tha thứ cho lỗi lầm của những người khác hơn.

Số công ty so sánh mình với các gia đình nhiều đến mức từ "gia đình" có vẻ bị lạm dụng một cách nghiêm trọng trong các doanh nghiệp hiện đại. Tuy nhiên, tôi thực sự tin rằng tinh thần gia đình của Virgin đã giúp nó hưng thịnh trong suốt hơn 40 năm qua.

Khi việc kinh doanh còn nhỏ, chúng tôi đã có những bữa tiệc huyền thoại tại nhà tôi gần Oxford. Chúng tôi dựng một hội trại với những căn lều có đầy các loại hình giải trí cho các nhân viên và gia đình họ. Khi chúng tôi mở rộng quy mô, bữa tiệc này chuyển thành hai bữa tiệc và không lâu sau đó, chúng trở thành các bữa tiệc kéo dài hai tuần với 80.000 người chỉ để đảm bảo tất cả mọi người đều được mời. Cuối cùng, chúng đã biến thành những bữa tiệc kéo dài ba tuần, đến lúc đó thì hàng xóm khóc thét, "Đủ rồi!" (và hai bàn tay tôi cũng khóc thét "đủ rồi") nên chúng tôi phải dừng lại.

Nhưng chúng tôi đã tạo nên một văn hóa – nền văn hóa được xây

dựng dựa trên con người. Con người là nguồn sống của mọi công ty và, dù thế nào chăng nữa, họ cũng cần phải được liên tục chăm sóc cũng như ca tụng!

Ở hiền gặp lành

Phối hợp ăn ý

Có lẽ, trong mắt những người khác, tôi là một "chàng trai hiền lành" nhưng, theo cách này hay cách khác, một câu hỏi đầy tính triết lý mà mọi người thường hỏi tôi là liệu những người "ở hiền" cuối cùng có "gặp lành" trên thương trường đầy khốc liệt này không.

Câu hỏi này thường được đưa ra theo kiểu: "Tôi đã cố phát triển công việc kinh doanh của mình và thường cảm thấy rằng mình phải rắn với các nhà cung cấp hàng hóa và dịch vụ. Tôi không thích phải cứng rắn, nhưng lại tin rằng chỉ những người rắn mới tiến lên được. Tôi còn thấy khó chịu hơn nữa khi thành công và sự tồn tại của tôi bị ngăn trở bởi những kẻ "ăn không ngồi rồi". Ông giải quyết chuyện này ở Virgin như thế nào?"

Chúng ta hãy xem xét vấn đề về sự cứng rắn. Có rất nhiều cách để nói rõ quan điểm của bạn và thúc đẩy hoạt động kinh doanh mà không phải rắn với ai cả. Hãy luôn nhớ rằng bạn yêu công việc của mình và nhiệm vụ của bạn là thuyết phục những người khác dành tình cảm yêu mến cho doanh nghiệp của bạn để từ đó muốn hợp tác với bạn.

Tôi muốn nghĩ rằng thành công của Virgin là nhờ chúng tôi luôn tương tác và nghĩ đến quyền lợi của tất cả mọi người theo hướng tích cực, thay vì tiêu cực, cứng rắn hay hiếu chiến.

Nếu các công ty hoặc cá nhân đối tác của bạn không đáp lại thịnh tình của bạn, hãy tự hỏi xem liệu họ có đáng để bạn cộng tác không. Ở ngoài kia, cứ mỗi nhà cung cấp hiếu chiến sẽ có năm nhà cung cấp khác muốn làm việc với bạn – cho phép bạn và doanh nghiệp của bạn được là chính mình trong mối quan hệ hợp tác tích cực và đôi bên cùng có lợi.

Tôi đồng ý rằng cá tính mạnh là một tài sản quý báu khi thành lập hoặc điều hành một doanh nghiệp, nhưng "mạnh" không nhất thiết phải là "rắn". Những kỹ năng quan trọng cần có là sự tự tin vào khả năng của bản thân để từ đó theo đuổi tầm nhìn của mình, khả năng lắng nghe người khác và nghệ thuật trao quyền.

Thường thì bạn sẽ rất khó vượt qua cảm xúc ức chế khi làm việc với người khác. Trao quyền cho một thành viên trong đội ngũ của bạn sẽ mang đến một cách tiếp cận cũng như tầm nhìn và quan điểm hoàn toàn mới.

Một trong những bài học quan trọng mà tôi đã học được trong nhiều năm qua là tập hợp quanh mình các đội ngũ quản lý tài giỏi, những người bổ sung cho những thiếu sót của tôi và bảo đảm rằng chúng tôi có đủ các kỹ năng để đưa doanh nghiệp đến với thành công. Các giám đốc điều hành của chúng tôi tại Tập đoàn Virgin cũng như tại các doanh nghiệp khác như Virgin Active, America, Atlantic, Trains và Money đều đã xây dựng những doanh nghiệp mạnh mẽ, hòa trộn cá tính và kỹ năng của họ vào văn hóa chung của Virgin, thứ mà tôi đã góp phần làm nên.

Trong thương lượng, bí quyết là phải giữ được bình tĩnh và tự chủ. Nếu tức giận, hãy hít một hơi thật sâu, tự nhủ rằng bạn đang nhìn sự việc một cách phiến diện và lùi lại một bước. Hãy nhờ những người xung quanh giúp đỡ bạn. Làm việc nhóm sẽ luôn đem lại thành công.

Bạn có thể thương lượng cạnh tranh mà không cần phải cứng rắn. Hiểu rõ những điều bạn muốn đạt được và những lợi thế sẵn có có khả năng giúp bạn đạt được các mục tiêu, bớt cứng rắn và tăng quyết tâm, đó là những gì bạn cần làm.

Tôi thường nhận thấy, sau cuộc nói chuyện đầy căng thẳng, thật tuyệt khi được ra ngoài uống vài ly và xả hết mọi thứ khỏi lồng ngực! Buổi sáng, bạn có thể đau đầu nhưng việc tin tưởng và nhờ cậy đội ngũ của mình sẽ giúp bạn sắp xếp mọi thứ đâu vào đó.

Các doanh nhân luôn phải đưa ra những quyết định khó khăn. Điều này có buộc họ phải "máu lạnh" hay tàn nhẫn không? Tôi không nghĩ mình là kẻ "máu lạnh" (dù vài người chưa từng gặp tôi đã hình dung tôi là người như thế!). Thực ra, tàn nhẫn sẽ phản tác dụng. Mọi người có xu hướng quay trở lại tiếp tục hợp tác với bạn nếu họ có thiện cảm với bạn trong những lần làm việc trước. Trong nhiều năm, thái độ này đã giúp tôi thu hút và giữ chân các đối tác cũng như đội ngũ nhân viên giỏi.

Sự cầu thị, sẵn sàng lắng nghe người khác và chấp nhận các đề nghị của họ nếu chúng tốt hơn đã giúp tôi rất nhiều trong suốt 40 năm làm kinh doanh. Tôi không bao giờ quá tự cao đến mức không thừa nhận mình sai hay từ chối hợp tác khi những đề nghị của người khác là tốt hơn.

Hãy nhớ phải luôn vui vẻ. Việc kinh doanh sẽ không còn nghĩa lý gì nếu không vui. Hãy vui với đội của bạn, với nhà cung cấp và với các công ty đối tác. Xây dựng một mối quan hệ lành mạnh sẽ đem lại cho bạn nhiều lợi ích hơn việc lúc nào cũng phải tranh đấu. Đừng nhìn mọi thứ theo cách quá cá nhân. Thỉnh thoảng, hãy thả lỏng và thư giãn.

Việc ai về nhất, ai về chót, liệu có thực sự quan trọng không? Tôi thà làm một người "hiền", được làm việc với những người tuyệt vời, vui vẻ với một doanh nghiệp nhỏ thành công, còn hơn làm một gã khốn khổ, đứng đầu một siêu tập đoàn đa quốc gia siêu lợi nhuận.

Nhưng đó là lựa chọn của bạn.

Mắt xích yếu nhất

Dịch vụ khách hàng tuyệt vời là một chuỗi mắt xích

Tôi luôn thích nghe ca khúc cũ nổi tiếng Chain Gang của Sam Cooke. Khi nói đến dịch vụ chăm sóc khách hàng, giai điệu của bài hát lại một lần nữa vang lên trong đầu tôi.

Đó là bởi để cung cấp một dịch vụ tuyệt vời đến khách hàng, một nhân viên tuyến đầu cần được một mạng lưới gồm toàn bộ các nhân viên khác hỗ trợ nhất quán từ đầu chí cuối mà thực ra là phản ứng dây chuyền của hoạt động nhóm. Và trong quá trình hỗ trợ khách hàng thì sức mạnh của chuỗi này tương đương với sức mạnh của mắt xích yếu nhất trong đó.

Tôi thích nhận được những thông tin về dịch vụ chăm sóc khách hàng tuyệt vời, đặc biệt khi chúng được chia sẻ bởi khách hàng của Virgin. Nhưng dù chúng xuất phát từ đâu đi nữa, cũng luôn có một bài học cần phải ghi nhớ.

Để chứng minh rằng không phải lúc nào tôi cũng nói xấu đối thủ cạnh tranh hàng đầu của chúng tôi, British Airways, tôi sẽ kể một câu chuyện tuyệt vời (có thực) liên quan đến hãng hàng không Anh quốc này.

Một hành khách thuộc Chương trình Khách hàng Thường xuyên của Bristish Airways (Executive Club) đang ngồi trên máy bay chuẩn bị cất cánh rời London để đến New York thì phát hiện ra mình đã bỏ quên chiếc áo khoác da yêu thích tại phòng chờ sân bay. Ông ta chạy vội đến phía buồng lái để hỏi xem liệu ông ta có kịp xuống lấy nó không. “Xin lỗi ông, quá muộn rồi,” một thành viên phi hành đoàn trả lời. “Nhưng xin ông đừng lo lắng. Tôi sẽ báo với bộ phận mặt đất và họ sẽ gửi nó cho ông.” Ông ta quay lại ghế ngồi và chắc mẩm sẽ không bao giờ thấy được chiếc áo khoác ưa thích đó nữa.

Bảy tiếng rưỡi sau, khi máy bay hạ cánh tại sân bay Quốc tế JFK, vị hành khách này đã rất đỗi kinh ngạc khi được một nhân viên tại cửa máy bay trao lại chiếc áo khoác. Họ đã chuyển nó lên một chiếc Concorde và vượt trước cả chiếc 747 lề mề trong hành trình băng qua Đại Tây Dương.

(Tất nhiên, tôi cũng phải nói luôn rằng British Airways không thể sử dụng chiêu này nữa bởi thật buồn là chiếc Concorde siêu tốc đó giờ đang nằm trong viện bảo tàng. Tuy nhiên, hy vọng là Virgin Galactic có thể sớm thế chỗ nó một ngày nào đó.)

Đúng ra hãng hàng không này hoàn toàn có thể chuyển chiếc áo khoác lên một chuyến bay sau đã đủ khiến vị khách này cảm kích rồi. Nhưng việc cố gắng hơn mức cần thiết đã giúp tạo dựng nên lòng trung thành to lớn của khách hàng và củng cố thương hiệu. Bạn có thể chắc chắn rằng hành khách đó sẽ khen ngợi hãng hàng không này "trọn đời", và thậm chí giờ đây, nhà sáng lập của công ty đối thủ cũng đang kể lại câu chuyện đó. Còn gì tuyệt vời hơn thế?

Chúng ta hãy cùng chuyển sang một câu chuyện khác thể hiện rõ tầm quan trọng của mọi mắt xích trong chuỗi dịch vụ – lần này liên quan đến Virgin Atlantic. Chiếc limo miễn phí của một hành khách hạng Thương gia đã không thể đón được ông ta từ khách sạn mà ông ta đang ở tại New York. (Hóa ra là vị khách hàng này đã đợi ở nhầm cửa.) Ông ta vội vàng bắt một chiếc taxi để đến sân bay Newark, cách khá xa trung tâm thành phố. Giao thông trong giờ cao điểm rất tệ; khi đến được sân bay, ông ta rất tức giận, vừa chạy vừa lo nhỡ chuyến bay.

Nhân viên Virgin đầu tiên mà ông ta gặp đã khéo léo nắm lấy cơ hội kiểm soát tình huống. Cô trấn an vị khách hàng đang nổi cáu, xin lỗi rối rít và bảo đảm với ông ta rằng sẽ không có chuyện ông ta bị nhỡ chuyến bay. Cô lấy tiền túi ra để bù lại khoản tiền taxi ông ta vừa phải trả, sau đó dẫn vị khách qua lối đi dành cho nhân viên và đưa ông ta đến cổng lên máy bay trước khi máy bay cất cánh 10 phút!

Một việc làm thật đáng khen ngợi! Giống như vụ chiếc áo khoác da, nó cho thấy rằng dịch vụ chăm sóc khách hàng tuyệt vời có thể biến dữ thành lành như thế nào.

Giờ chúng ta sẽ xem xét phần câu chuyện khi chuỗi bị vỡ. Trong buổi tổng kết hậu chuyến bay, nhân viên nọ kể lại câu chuyện đã xảy ra cho vị giám sát viên của mình và đề nghị được hoàn trả 70

đô-la tiền taxi mà cô đã bỏ ra. Thay vì khen ngợi cô do đã nhanh trí ứng cứu kịp thời, viên giám sát lại yêu cầu cô trình hóa đơn. Khi cô trả lời rằng, "Ồ, không, tôi làm gì còn thời gian để làm việc đó," anh ta đã giận dữ khiển trách cô, "Nếu không hóa đơn thì không có chuyện hoàn lại tiền. Tốt hơn hết là lần tới cô nên chú ý."

Rõ ràng, viên giám sát này đã quan tâm đến việc tuân thủ cứng nhắc các nguyên tắc kế toán mà bỏ qua sự nhanh nhạy của nhân viên nọ. Dù những chứng từ rất quan trọng, đặc biệt là khi liên quan đến khoản chi tiền, nhưng sẽ luôn có những lúc cần phải "linh động".

Có một điều chắc chắn rằng bất kỳ nhân viên Virgin nào chứng kiến cảnh viên giám sát nọ phản ứng khinh miệt trước hành động mẫu mực của đồng nghiệp đều sẽ không dám tự ý hành động như thế sau đó. Điều đó có nghĩa là khách hàng sẽ thiệt – và toàn bộ công ty cũng vậy.

Thật mừng là câu chuyện này đến được tai giám đốc sân bay và ông đã nhanh chóng điều chỉnh lại sự mất cân bằng giữa thủ tục của công ty và dịch vụ chăm sóc khách hàng. Ông báo với phòng Kế toán về việc cho phép một mức thâm hụt tiền mặt nhất định, trong khi viên giám sát nọ được nhắc nhở về tầm quan trọng của việc "biết ai làm đúng, ai làm sai."

Câu chuyện đã thực sự khiến tôi ấn tượng. Khi có dịp bay qua Newark, tôi quyết định phải gặp mặt nhân viên đã khiến chúng tôi tự hào kia. Tôi nói, "Tôi không có hóa đơn taxi, nên chắc là cô không thể giúp tôi đâu nhỉ." Nụ cười ngạc nhiên của cô ấy đã nói lên tất cả.

Không công ty nào có khả năng đào tạo những nhân viên tuyến đầu cách xử lý mọi tình huống, nhưng bạn có thể nỗ lực tạo ra một môi trường, tạo điều kiện để họ được thoải mái "đối xử với người khác theo cách mà họ được đối xử".

Dịch vụ chăm sóc khách hàng tuyệt vời ở một cửa hàng phải bắt đầu từ cấp cao nhất. Nếu cấp trên của bạn không hiểu điều này thì ngay cả những mắt xích mạnh mẽ nhất ở xa hơn trong dây chuyền cũng có thể trở nên yếu ớt.

Cuối cùng, dịch vụ chăm sóc khách hàng tồi cũng có cái hay riêng… là khi bạn được trải nghiệm nó ở dịch vụ của… đối thủ cạnh tranh!

Triết lý kinh doanh

Năm câu hỏi nhanh

Tôi nghĩ rằng việc trả lời thêm một vài câu hỏi thú vị nữa từng được đặt ra trong các chuyến đi của tôi sẽ rất hữu ích.

1. Lời khuyên tốt nhất ông từng nhận được là gì?

Có ba "viên đá quý" xuất hiện trong đầu tôi. Đầu tiên là viên đá Kiên trì tôi nhận được từ mẹ tôi, Eve, người luôn dạy tôi không bao giờ được nhìn lại trong hối tiếc mà phải bước tiếp. Lượng thời gian mà mọi người lãng phí vào việc đắm chìm trong những thất bại thay vì dành nguồn năng lượng đó vào dự án tiếp theo luôn khiến tôi kinh ngạc. Mẹ cũng khuyên tôi không nên chỉ trích người khác công khai. Nếu nghe tôi nói xấu ai, bà sẽ bắt tôi đứng trước gương năm phút và nhìn thẳng vào bản thân. Lý do ư? Mọi lời chỉ trích đều là hình ảnh phản chiếu phần xấu xí trong chính con người tôi.

Trong những năm 1980, ngài Freddie Laker, ông trùm ngành hàng không Anh quốc, đã khuyên tôi nên thành lập hãng hàng không của riêng mình. Ông nói với tôi hai điều quan trọng: "Cậu sẽ không bao giờ có đủ tiềm lực quảng cáo để chiếm lĩnh được thị phần của British Airways. Cậu phải ra ngoài đó và 'tự bán mình'. Hãy biến mình thành một thằng ngốc bằng bất cứ giá nào, nếu không, cậu đừng mong sống sót." Ông cũng nói đầy ẩn ý rằng: "Hãy đảm bảo cậu sẽ xuất hiện trên trang nhất thay vì trang chót." Tôi đã làm theo lời khuyên ấy kể từ đó. Tôi xuất hiện ở khắp nơi và tự biến mình thành thằng ngốc không dưới hai lần!

2. Lời khuyên tồi nhất?

Tôi sẽ không bao giờ tiết lộ điều đó để tránh làm người đưa ra nó phải xấu hổ, nhưng họ biết mình là ai! Nghe này, có nhiều cách đưa ra lời khuyên. Tôi không bao giờ chỉ hỏi lời khuyên từ một

người mà tin rằng hỏi càng nhiều người càng tốt. Mỗi người có một quan điểm riêng. Bằng cách hỏi ý kiến nhiều người, bạn sẽ có được nhiều góc nhìn và có thể cân nhắc tất cả. Với cách làm này, bạn sẽ không bao giờ chỉ xét đến quan điểm của một người, vì thế sẽ không bao giờ có một lời khuyên nào thực sự tồi.

3. Ông sẽ khuyên các doanh nhân trẻ điều gì về khởi nghiệp?

Các bạn hãy nhớ rằng không thể điều hành một doanh nghiệp nếu không chấp nhận rủi ro. Virgin sẽ không có được thành quả như ngày nay nếu chúng tôi không dám đương đầu với rủi ro suốt dọc hành trình. Bạn phải tin tưởng tuyệt đối những việc bạn đang làm. Dốc toàn lực và sẵn sàng hứng chịu vài cú đánh trời giáng trên đường đi. Nếu bạn lao vào một việc gì đó nhưng vẫn nơm nớp lo thất bại thì 90% là nó sẽ thất bại.

Quan trọng nhất, các bạn cần nhớ rằng "làm là phải vui". Điều đó giúp bạn và các đồng nghiệp luôn nhiệt huyết và có động lực. Một trong những câu nói ưa thích nhất của tôi (tôi tin rằng nó cũng có thể là một trong những câu nói ưa thích nhất của bạn) đã tóm lại điều này như sau: "Người dũng cảm có thể không sống mãi – nhưng kẻ quá thận trọng thì chỉ tồn tại mà thôi!"

4. Ông đã rất thành công nhưng cũng thất bại không ít trong sự nghiệp của mình. Ông học được gì từ chúng?

Lần đầu tiên tôi xỏ chân vào đôi giày trượt tuyết, người hướng dẫn đã bảo tôi, "Nếu không chuẩn bị tâm lý ngã nhiều lần, anh sẽ không bao giờ trượt tuyết giỏi." Nguyên tắc tương tự cũng đúng với một doanh nhân. Bạn phải học nhanh được rằng không có thứ gì gọi là thất bại hoàn toàn.

Khi nhìn lại lịch sử của Virgin, khả năng thích ứng nhanh chóng với sự thay đổi đã giúp chúng tôi hạn chế thất bại. Bạn phải nhanh chóng chấp nhận rằng có thứ gì đó đang không ổn và bạn hoặc phải thay đổi chiến thuật hoặc phải đóng cửa doanh nghiệp. Chúng tôi điều hành các công ty theo cách rất tinh gọn với rất ít các luật lệ và nói không với hệ thống cấp bậc. Chúng tôi lúc nào cũng đưa ra và thực hiện các quyết định rất nhanh – luôn là trước khi các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi tổ chức cuộc họp thứ năm về cùng một vấn đề – dựa trên phương châm "Mặc kệ nó, làm tới đi".

Dù tin vào việc chấp nhận rủi ro, nhưng tôi cũng không thể bỏ qua "giới hạn thiệt hại". Điều này có nghĩa là dự đoán trước tất cả

những gìcó thể đi sai hướng và bảo đảm rằng bạn đã tính đến mọi tình huống có thể xảy ra. Chúng tôi đã từng đứng trên bờ vực của sự thất bại rất nhiều lần và phần lớn các doanh nhân đích thực đều như vậy. Chúng tôi suýt trượt ngã khi Virgin mới được thành lập và một lần nữa "sém chết" vào đầu những năm 1980. Tương tự vậy, đã hơn một lần tôi nghĩ đến việc quyên sinh khi không thể lập được kỷ lục thế giới về bơi thuyền hoặc lái khinh khí cầu. Nhưng nhờ sự kết hợp hoàn hảo giữa việc lên kế hoạch và duyên may, cả Virgin và tôi vẫn còn đây.

5. Ông có hối hận vì bất kỳ điều gì không?

Luôn có những thứ trong đời khiến chúng ta hối tiếc và tôi cũng không phải ngoại lệ, đó là những quyết định kinh doanh sai lầm mà tôi đã đưa ra nhưng tôi không day dứt mãi. Tôi còn phải đi tiếp, còn phải hướng đến những điều tốt đẹp hơn.

Có một cơ hội bị bỏ lỡ mà đến nay vẫn còn gây tiếc nuối là thất bại của chúng tôi trong việc giành được quyền điều hành chương trình xổ số quốc gia của Anh. Chúng tôi đưa ra ý tưởng chạy một chương trình trò chơi phi lợi nhuận và toàn bộ số tiền thu được sẽ được chi cho các hoạt động vì mục đích tốt đẹp. Dù chúng tôi đã được trao giấy phép nhưng nhà Camelot, bên đang nắm quyền điều hành, đã khôn ngoan viện đến tòa án để trì hoãn quá trình thực thi và cuối cùng, Ủy ban đã trao chiếc chìa khóa ngược trở lại cho họ thay vì đối mặt với viễn cảnh sẽ không có chương trình xổ số trong vài tuần do chờ tòa án làm rõ vụ việc.

Sau đó, chúng tôi tiếp tục cuộc hành trình và Virgin Unite, tổ chức từ thiện của chúng tôi, đã ra đời, hoạt động như một chất xúc tác nhằm giúp đỡ những người khác và khuyến khích các công ty của chúng tôi chung sức. Unite đã đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ chúng tôi khởi động các dự án The Elders và Cacbon War Room[5], những sáng kiến hướng đến việc giải quyết xung đột và giúp đỡ con người chiến đấu với biến đổi khí hậu.

Và cuối cùng, tôi thường được hỏi: Ông có phải là con người của thói quen không?

Ồ vâng, cũng có một vài, nhưng chắc chắn tôi không định viết chúng ra. Tuy nhiên, tôi đoán rằng việc liên tục thành lập các doanh nghiệp có thể được coi là một thói quen khá lớn đấy!

Chết đi, Goliath!

Chống lại những gã khổng lồ

Cứ một doanh nhân kiểu "anh chàng chăn cừu David", có đủ can đảm chống lại một gã khổng lồ Goliath chỉ với một chiếc ná thun và vài viên đá, thì lại có trăm kẻ nói rằng, "Anh đùa tôi chắc! Sao tôi đấu lại được con quỷ đó!"

Trong phần lớn sự nghiệp kinh doanh của mình, tôi thường xuyên đóng vai chàng trai chăn cừu David – và luôn thích thú với từng khoảnh khắc. Bạn thấy đấy, tôi luôn tin rằng nhỏ thì đẹp. Những doanh nghiệp trẻ, giàu năng lượng có những lợi thế đáng kinh ngạc khi đấu lại những đối thủ cạnh tranh to lớn, cồng kềnh. Tất cả những gì họ phải làm là tìm ra những điểm yếu của gã khổng lồ đó và cách tận dụng được chúng.

Ví dụ, vào năm 1984, khi một Virgin Atlantic Airways vừa mới được thành lập lần đầu tiên khiêu chiến với British Airways đầy quyền năng thì tỷ lệ cược chắc chắn chống lại chúng tôi. Thực tế, các ngân hàng còn chẳng mấy mặn mà với viễn cảnh tương lai của chúng tôi đến độ đe dọa sẽ cắt mọi khoản hỗ trợ!

Nhưng kho vũ khí rẻ tiền của chúng tôi lại chứa một số vũ khí rất độc đáo và tiềm ẩn sức mạnh đáng kinh ngạc. Có lẽ hiệu quả nhất trong số này là sự linh động, thứ không thể thiếu trong văn hóa doanh nghiệp của chúng tôi, có được chủ yếu nhờ quy mô nhỏ. British Airways bị đè nặng bởi các quá trình ra quyết định nặng nề, đa cấp, do đó rất khó điều chỉnh lộ trình, trong khi chúng tôi có thể đổi hướng hoặc dừng lại ngay lập tức.

Ngài Freddie Laker từng bảo tôi, "Richard, đừng bao giờ quên rằng chỉ một tên ngốc mới không bao giờ thay đổi quyết định của mình." Không muốn trở thành thằng ngốc, nên tôi đã nghe theo lời khuyên ấn tượng này của ông. Ở Virgin, khi khách hàng hoặc phi hành đoàn nói với chúng tôi rằng họ không thích điều gì đó,

chúng tôi sẽ bỏ nó và nhanh chóng chuyển sang ý tưởng tiếp theo.

Quy mô nhỏ với chỉ vài máy bay cho phép chúng tôi mang đến cho khách hàng một trải nghiệm mà những tay chơi lớn hơn đơn giản là không đủ khả năng để chi trả do quy mô của họ quá lớn. Ví dụ, những hành khách hạng Thương gia (Upper Class[6]) của chúng tôi được cung cấp dịch vụ đưa đón tận nơi đi và về từ sân bay bằng xe Limousine. Các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi sẽ phải cung cấp dịch vụ này trên mọi đường bay toàn cầu, chứ không phải chỉ một vài đường bay cạnh tranh với Virgin – một việc làm đắt đỏ hơn rất nhiều đối với họ.

Và hãy xem xét điều này: Nếu chúng tôi có thể cung cấp dịch vụ di chuyển miễn phí bằng xe Limo đến các khách hàng hạng thương gia của mình thì các đối thủ cạnh tranh sẽ làm gì với những khách hàng hạng nhất của họ – thay Limousine bằng Rolls-Royce chăng? Họ không mất nhiều thời gian để quyết định không đấu với dịch vụ Limo của chúng tôi và gần 30 năm sau, đây vẫn là nét hấp dẫn độc đáo trong dịch vụ của Virgin.

Mọi người có thể cho rằng, với cương vị là một nhà điều hành, tôi đã quá "nổ", nhưng tôi không tin có công ty Virgin nào từng là đối thủ lớn nhất trong bất kỳ lĩnh vực nào mà chúng tôi từng khai thác (dù Active đang sắp làm được).

Vào cuối những năm 1980, Virgin Records chắc chắn là hãng thu âm độc lập lớn nhất trong ngành, nhưng chúng tôi còn xa mới trở thành hãng lớn nhất trong tất cả. Tôi liên tục chia tách công ty thành các công ty nhỏ hơn để bảo đảm rằng chúng tôi vẫn giữ được nguyên vẹn ý thức về sự cạnh tranh và cấp bách.

Dường như việc làm đó đã mang lại hiệu quả. Chúng tôi có đủ tầm ảnh hưởng để thu hút những tên tuổi lớn như Rolling Stones, những người biết rằng với Virgin, họ sẽ không bao giờ chỉ là một siêu ban nhạc trong hàng loạt các siêu ban nhạc khác. Đồng thời, chúng tôi vẫn có quy mô đủ nhỏ để nhón chân vào những ngóc ngách trên đường phố và rất giỏi khám phá ra các nghệ sĩ mới nổi đầy thú vị.

Giờ đây, nghĩ về điều đó, tôi nhận ra có một khu vực mà chúng tôi có thể là tay chơi lớn nhất – ngành thương mại du lịch vũ trụ. Dù vậy, Virgin Galactic không phù hợp hoàn toàn với mô hình đó. Lựa chọn đi đến "Bao la và bất tận! (To infinity and beyond)" của chúng tôi, giống như câu nói của Buzz Lightyear trong Câu chuyện đồ chơi (Toy Story), thiên nhiều hơn về việc đủ can đảm,

đủ tầm nhìn hoặc có lẽ là đủ điên rồ để tạo nên một khu vực kinh doanh hoàn toàn mới. Thực ra, quan điểm này gần như đã tóm gọn tên thương hiệu của chúng tôi.

Dù cho rằng nhỏ thì đẹp, nhưng tôi không có ý ám chỉ rằng chẳng có công ty lớn nào lại tốt đẹp cả. Tuy nhiên, nếu quan sát kỹ hơn một vài công ty phát triển nhất trong đó, như Apple, ta sẽ thấy rằng họ có được vị thế như ngày nay là bởi tập trung vào những sản phẩm vĩ đại, lanh lẹ và sẵn sàng đấu với các đối thủ lớn hơn nhiều. Những gì Steve Jobs đạt được cùng với thành công đáng kinh ngạc của Apple đã mang đến mức tăng trưởng khổng lồ – giờ đây, những cuộc chiến sinh tồn đó dường như chỉ còn là ký ức xa vời. Apple, giống như Virgin, hiện phải chiến đấu để gìn giữ mọi yếu tố văn hóa có khả năng giúp nó nhanh nhẹn như các đối thủ cạnh tranh và không bị biến thành một trong những gã khổng lồ nặng nề mà nó từng vượt mặt.

Giờ thì, tôi để cái ná thun của mình đâu rồi nhỉ?[7]

Tầm quan trọng của việc không đứng đắn

Vui vẻ là một công cụ kinh doanh nghiêm túc

Bốn chữ P – People (con người), Product (sản phẩm), Price (giá) và Promotion (tiếp thị) – thường là các chìa khóa cho một doanh nghiệp thành công. Song danh sách này đã bỏ qua một yếu tố vô cùng quan trọng là đặc trưng của các công ty của Virgin trong suốt 40 năm qua: Đó là Fun (vui vẻ), với chữ F được viết hoa!

Khi thành lập Virgin Atlantic vào năm 1984, chúng tôi có một vài người tuyệt vời và nhiều ý tưởng hay ho về cách khiến mọi thứ thật khác biệt. Thật buồn là chúng tôi không có nhiều tiền để khiến mọi người biết đến nó. So với những gã khổng lồ thời đó – như TWA, Pan Am và British Airways – thì chúng tôi có một phi đội "tí hon", nếu một máy bay có thể coi là một đội bay, cùng với một ngân sách quảng cáo khiêm tốn. Tác giả Anthony Sampson đã chỉ ra rằng, với duy nhất một máy bay, "chúng tôi đã có thể đạt kỷ lục về mức độ an toàn tốt nhấthoặc tệ nhất thế giới."

Chúng tôi không thể làm gì nhiều với việc chỉ có một máy bay – được thuê từ một người đàn ông rất đáng tin cậy tại Boeing. Chúng tôi phải tận dụng triệt để số tiền eo hẹp dành cho marketing của mình. Dưới sự hối thúc của ngài Freddie Laker, người đã gán mác "nghệ thuật" cho khả năng hướng sự chú ý của công chúng vào hãng hàng không của mình, tôi nhanh chóng trở thành một nạn nhân tự nguyện thử mọi loại phiêu lưu điên rồ và hoang dại để quảng bá cho một Virgin Atlantic còn non trẻ. Dù không thể mua một quảng cáo một phần tư trang trên trang nhất của tờ New York Times, nhưng khi thấy chiếc xuồng tốc độ cao sắp chìm hay chiếc khinh khí cầu gặp nạn của tôi có in logo đặc trưng của Virgin, thì hẳn bạn sẽ được thấy chúng tôi trên đó!

Chúng tôi cũng bắt đầu chạy một vài quảng cáo vui nhộn, khá

trực diện và luôn có tính thời sự cao để thu hút sự chú ý của công chúng – tôi gọi đó là "marketing đánh vào yếu điểm." Những quảng cáo trực diện, gây ấn tượng mạnh với khán giả như vậy hầu như chưa từng có tiền lệ trong giới hàng không đầy tẻ nhạt, vì vậy, chúng tôi nhanh chóng được nhiều người biết đến, xuất hiện trên các mặt báo và trên hết là trở nên nổi bật. Sự hài hước nổi bật tương phản với các đối thủ cạnh tranh đang hấp hối của chúng tôi, và chẳng mấy chốc là cả Virgin Alantic – chứ không chỉ các quảng cáo – bị đồng nhất với cá tính trơ tráo và tự phụ, và quan trọng hơn là, một cách tiếp cận khác biệt, tươi mới đến ngành hàng không thương mại.

Các đội marketing ở London và New York thường xuyên phản hồi tức thời với các tin tức nóng hổi trong ngày và, trong vòng 24 giờ, tung những quảng cáo phản ứng chiến thuật vào các thị trường quan trọng. Vào cái ngày sau khi John Sununu và sau đó là Tổng Tham mưu trưởng Nhà Trắng, bị trừng phạt vì biển thủ công quỹ để mua một chiếc Limousine dùng vào mục đích riêng, Virgin đã thực hiện một quảng cáo chạy một lần với nội dung rằng giá mà ông này đặt vé ở Virgin Atlantic thì đã được sử dụng một chiếc Limo miễn phí rồi!

Khi tướng Manuel Noriega, cựu lãnh đạo của Panama, bị Bộ Tư pháp Mỹ dẫn độ đến Miami để xét xử, chúng tôi đã cho chạy một bức ảnh lớn của ông ta với lời chú thích "Người duy nhất bay đến Miami với giá rẻ hơn giá vé của Virgin Atlantic!"

Đôi khi các quảng cáo có phần thiếu tế nhị, đặc biệt là khi chúng được dùng để đá xoáy đối thủ ưa thích nhất của chúng tôi, British Airways lừng danh. Luôn bất kính và trơ tráo, các quảng cáo mang lại cho Virgin Atlantic một cá tính đích thực trong những năm đầu hoạt động và đây chính là chìa khóa cho thành công cũng như sự phát triển của nó.

Nhân viên của chúng tôi cũng thích sự hài hước và vui vẻ. Họ cảm thấy tự hào khi được làm việc trong môi trường tổ chức luôn khiến mọi người mỉm cười và được xem là một nơi tuyệt vời để làm việc. Chúng tôi bảo đảm tinh thần đó được duy trì xuyên suốt mọi việc chúng tôi làm; nó không bị giới hạn trong những quảng cáo dễ thương. Quan trọng là chúng tôi đã tạo ra một bầu không khí thoải mái cho phi hành đoàn cũng như hành khách tại độ cao gần 10.000m.

Mọi chuyến bay của hãng đều đậm "chất Virgin" đến từng chi tiết rất nhỏ. Dưới đáy các lọ muối và lọ hạt tiêu được in hình máy bay

với dòng chữ "Được véo từ Virgin Atlantic" (Pinched from Virgin Atlantic)[8].Dao phết bơ được khắc từ "Ăn cắp không gỉ" (Stainless steal)[9]. Chúng tôi sắp đặt một không gian quán bar trong khoang hạng thương gia để mọi người có thể nói chuyện và giao tiếp – suy cho cùng đã xê dịch là phải vui! Để hành khách được thư giãn, chúng tôi là hãng đầu tiên lắp đặt màn hình video sau lưng ghế. Chúng tôi cũng phục vụ kem giữa chuyến bay. Chúng tôi làm mọi thứ có thể để khuấy động bầu không khí và trải nghiệm. Hơn một phần tư thế kỷ sau, hãng vẫn giữ được sự vui vẻ, khả năng tạo ra bất ngờ và khiến mọi người mỉm cười vẹn nguyên như thuở mới đi vào hoạt động.

Khi British Airways tài trợ cho Vòng quay Thiên niên kỷ[10] ở London vào cuối những năm 1990, họ lên kế hoạch thu hút được thật nhiều người đến với lễ khai trương chính thức và cánh báo chí trên toàn thế giới cũng sẽ có mặt để chứng kiến "Đôi mắt này mở ra". Vào lễ khai trương, các kỹ sư đã gặp phải sự cố lớn trong quá trình nâng nó lên. Chúng tôi đã nắm ngay lấy cơ hội để gây náo động bằng cách để một khinh khí cầu nhỏ kéo một tấm biểu ngữ khổng lồ nổi bật trên nền trời London với dòng chữ "BA không thể ngóc dậy[11]!" Thật trâng tráo, nhưng không sao, chính chúng tôi, chứ không phải BA, mới là hãng tạo ra cơn sốt trên các mặt báo đêm hôm đó.

Sự hài hước và chấp nhận rủi ro này đã ngấm vào nhiều doanh nghiệp khác của chúng tôi. Virgin Mobile Canada đã tung ra một loạt các quảng cáo đáng nhớ chế giễu những người nổi tiếng. Khi Eliot Spitzer, cựu thị trưởng New York, từ chức vì một vụ bê bối tình dục, trong đó ông được gọi là "Khách hàng số 9", các quảng cáo của chúng tôi trong tuần đó đã trưng một bức ảnh của Spitzer kèm hình một đám mây thể hiện suy nghĩ với nội dung: "Tôi phát chán ngấy vì bị đối xử như một con số". Một quảng cáo khác trong loạt này là ảnh Hillary Clinton với một đám mây suy nghĩ, "Ước gì hóa đơn của tôi (my bill[12]) không quá mất kiểm soát." Những quảng cáo này chỉ được chạy trong một khoảng thời gian rất ngắn, nhưng đã thu hút được sự chú ý của truyền thông và giúp tăng mức độ ảnh hưởng của công ty cũng như dịch vụ của nó.

Trong nhiều năm, tôi đã tham dự lễ ra mắt các công ty của chúng tôi trong những bộ trang phục lố bịch đến buồn cười để làm vui lòng các nhân viên, đối tác và cánh báo chí. Tôi đã buông mình khỏi các tòa nhà cao tầng, lao xuống từ các cây cầu, uống trà trên khinh khí cầu, lái xe tăng vào quảng trường Thời Đại và lao mình (luôn là không tình nguyện) xuống các đại dương – tất cả đều để thu hút sự chú ý và tăng thêm tính hài hước.

Tất cả những việc làm đó chắc chắn đã để lại ấn tượng sâu sắc và gieo "sự vui vẻ đậm chất Virgin" đó vào các doanh nghiệp mới. Dù chỉ là một người giỏi xoay chuyển tình thế thôi thì không đủ, song nếu dịch vụ và sản phẩm của bạn vượt trội, sự hài hước sẽ giúp bạn có được vị trí không nhỏ trong trái tim cũng như tâm trí mọi người.

Vì vậy, bản thân bạn và doanh nghiệp của bạn cũng bớt nghiêm túc đi. Bạn có thể sẽ vô cùng ngạc nhiên khi biết rằng lúc này, nhiều người khác đang để mắt đến bạn!

Bài thuyết trình ý tưởng hoàn hảo

"Có kế hoạch là phải có tiền!"

Ngân hàng là một trong nhiều ngành công nghiệp mà trong nhiều trường hợp, bất cứ thứ gì có vẻ giống một dịch vụ chăm sóc khách hàng tuyệt vời đều sớm "nối gót" loài khủng long. Do đó, nó là ngành công nghiệp cần phải được thức tỉnh bởi một công ty sẵn sàng đi theo một con đường mới.

Không hề trùng hợp chút nào khi gần đây, chúng tôi đã mua ngân hàng Northern Rock của Anh và đổi tên thành Virgin Money. Chúng tôi không chỉ muốn cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt hơn mà còn muốn đưa ngành ngân hàng trở lại vị trí trung tâm của một cộng đồng và là động cơ của nền kinh tế địa phương.

Khi bị điều hành thiếu hiệu quả, các ngân hàng sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến sự phát triển và tăng trưởng của hoạt động kinh doanh. Năm 1984, tôi nhớ khi trở về nhà sau chuyến bay đầu tiên của Virgin Atlantic từ London đến Newark thì thấy giám đốc ngân hàng của chúng tôi ngồi trên bậc cửa, đợi để nói với tôi rằng ngân hàng đầu tư dự định đóng cửa công ty chúng tôi sau cuối tuần. Hôm đó đã là thứ Sáu. Thật may là chúng tôi đã kịp liên lạc với các nhà cung cấp và xoay xở để gom đủ tiền cho ngân hàng vào sáng thứ Hai, từ đó đẩy lùi được một cuộc khủng hoảng. Đến thứ Tư, chúng tôi đã đổi xong ngân hàng đầu tư.

Quay về với hiện tại và với điều dường như được coi là một tình huống kinh tế khó khăn thường trực. Các doanh nhân, những người đang tìm cách huy động vốn – dù là từ ngân hàng, nhà đầu tư thiên thần[13] hay các nhà đầu tư mạo hiểm – đều phải đối mặt với các điều kiện khó khăn. Cách tốt nhất là giữ mọi thứ thật đơn giản và bảo đảm rằng bài trình bày về ý tưởng kinh doanh mới

của bạn bao hàm năm yếu tố trọng yếu sau:

1. Trong đó có gì dành cho họ?

Đôi khi, một doanh nhân đang hy vọng thành lập được doanh nghiệp đầu tiên của mình mải suy nghĩ quá nhiều về ý tưởng mà bỏ qua kế hoạch pháp lý và tài chính – và thật không may là điều này lại thường thể hiện rất rõ ngay từ đầu buổi gặp mặt, thời điểm mà một nhà đầu tư có thể chưa nắm rõ được bản đề xuất sẽ trông như thế nào.

Trước khi sắp xếp bất kỳ cuộc gặp mặt nào, hãy tập hợp đội của bạn và xác định mục tiêu của các bạn đối với doanh nghiệp và lượng vốn mà các bạn cần để thực hiện thành công các mục tiêu này.

Bạn sẽ chấp nhận đổi cổ phần trong doanh nghiệp mới thành lập để lấy tiền hay sẽ chấp nhận một khoản vay? Bạn sẵn sàng chấp nhận những điều kiện ràng buộc nào liên quan đến những khoản đầu tư này? Bạn sẵn sàng đánh đổi bao nhiêu cổ phần hay lợi nhuận tương lai của doanh nghiệp để nhận được tiền tài trợ khởi nghiệp? Các nhà đầu tư tiềm năng của bạn có nhiều khả năng sẽ đặt ra những câu hỏi này, vì vậy, hãy chuẩn bị những câu trả lời rõ ràng và hợp lý.

Và trong khi chuẩn bị bài thuyết trình, hãy nhớ rằng những người hỗ trợ tương lai của bạn muốn biết bao giờ họ được "hoàn vốn trên đầu tư" cũng như thấy được "các chiến lược thoái vốn".

2. Hãy cụ thể

Để giành được lòng tin của một nhà đầu tư, bạn phải thể hiện mình sở hữu kiến thức vững chắc về ý tưởng hoặc ngành công nghiệp bạn dự định kinh doanh, đưa ra kế hoạch từng bước để cung cấp một sản phẩm/dịch vụ mới mẻ, mang tính cách tân và có tiềm năng mang lại lợi nhuận trên đầu tư cao.

Hãy giải thích rõ cách bạn sẽ biến ý tưởng tuyệt vời của mình thành một dịch vụ hoàn hảo hoặc đưa ra các kế hoạch sản xuất chi tiết. Trình bày rõ cách bạn cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ với mức giá thấp hơn mức mọi người sẵn sàng trả, từ đó bù được các chi phí và thu về lợi nhuận.

Hãy nhìn vào mắt họ và nói với họ bằng ngôn ngữ tích cực như, "chúng ta sẽ phân phối" và tránh những mệnh đề mập mờ như "hy vọng là", "nếu may mắn" hay "có thể sẽ mang lại kết quả tốt".

3. Hãy cứng rắn

Hãy giải thích dứt khoát lý do tại sao công ty mới của bạn sẽ đem lại cho khách hàng một giao dịch tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Và nếu bạn cho rằng mình không có bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào thì hãy nghĩ lại đi. Nếu ý tưởng của bạn thực sự có tiềm năng thì hãy tin rằng sẽ có người khác sớm nhảy vào thử sức và khai thác cơ hội đó.

Nếu một ngân hàng hoặc một nhà đầu tư để mắt đến doanh nghiệp của bạn, thì chẳng có lý gì họ lại không khảo qua các đối thủ cạnh tranh của bạn. Do đó, qua bài trình bày của mình, điều tối quan trọng là bạn phải hiểu đối thủ cạnh tranh của mình và giải thích cặn kẽ nhưng cứng rắn lý do tại sao doanh nghiệp của bạn lại là lựa chọn tốt hơn. Hãy thổi bay họ! Đừng quá tiêu cực. Tốt nhất là bạn nên tự tin và nghiêm túc, và tệ nhất là bạn không coi đối thủ cạnh tranh của mình ra gì.

4. Chứng minh rằng tăng trưởng là bền vững

Sẽ luôn có những thị trường mới và lĩnh vực mới nổi lên khi mọi thứ thay đổi và các doanh nghiệp cũ tịnh tiến đến điểm cuối trong vòng đời của chúng. Mọi thứ luôn thay đổi, vì vậy, hãy giải thích rõ những kế hoạch của bạn để đương đầu với những thay đổi về kỹ thuật cũng như những lần dịch chuyển thị trường không thể tránh khỏi đang chờ bạn phía trước.

Tăng trưởng vô hạn là điều không tưởng trong một thế giới hữu hạn các nguồn lực: vì vậy, hãy thảo luận về những thách thức của bạn trên khía cạnh các nguồn lực và sự lãng phí, từ đó trình bày một kế hoạch thể hiện sự tự tin vào khả năng duy trì cộng đồng và môi trường doanh nghiệp mới của bạn.

5. Thể hiện sức mạnh "băng ghế dự bị[14]"

Bạn có một đội ngũ sẵn sàng đưa doanh nghiệp của bạn tiến lên trong thập kỷ tới không? CV của họ có cho thấy họ đủ năng lực đảm nhận công việc không? Hãy chứng minh cho nhà đầu tư tương lai thấy bạn đã tìm được đúng người cho công ty mới của mình. Những người hỗ trợ bạn luôn muốn đảm bảo tiền của họ sẽ nằm trong tay người khéo dùng. Bạn cũng cần cho họ thấy rằng trong đội của mình có sẵn người có khả năng thế vào vị trí của bạn khi bạn quyết định chuyển sang vụ đầu tư mạo hiểm hoàn toàn mới tiếp theo!

Nền kinh tế thế giới rơi vào tình trạng ảm đảm đồng nghĩa với

việc các đối thủ cạnh tranh của bạn có thể đang phải dồn sức giữ chặt khách hàng của mình. Đây là thời điểm tuyệt vời để đưa ra một cách tiếp cận đổi mới – tại Virgin, chúng tôi đang chứng kiến sự gia tăng đột biến các ý tưởng mới và sự đổi mới. Có nhiều nhà đầu tư và ngân hàng nhận ra điều này và nếu được "gãi đúng chỗ ngứa", họ sẽ sẵn sàng chấp nhận rủi ro.

Vì vậy, hãy quyết đoán, thuyết trình ý tưởng một cách đầy tự tin, súc tích và rõ ràng. Bạn có thể sẽ sớm nhận được tấm séc đầu tư đáng nhớ đầu tiên. Chúc các bạn may mắn!

Cơ hội của rủi ro

Và tầm quan trọng của cửa thoát hiểm

Đối với nhiều người, số lượng và mức độ đa dạng của các doanh nghiệp mà tập đoàn Virgin điều hành là một hiện tượng bất thường: Chúng tôi tham gia vào gần như mọi thứ, từ âm nhạc đến đường sắt, nhiên liệu thay thế, và thậm chí cả du lịch vũ trụ và dưới đáy đại dương. Mọi người thường đề nghị tôi giải thích nguồn cơn của lối đi này, đặc biệt là cách chúng tôi chọn khu vực và quốc gia để đầu tư. Câu trả lời liên quan đến cách tiếp cận đặc biệt của chúng tôi với rủi ro.

Trong cuộc sống, tôi luôn tin rằng tốt hơn hết là nên tuân theo một vài giá trị và mục tiêu đơn giản; trong kinh doanh cũng vậy. Một nguyên tắc mà chúng tôi dựa vào đó là nếu một doanh nghiệp mới có khả năng phá hủy thương hiệu của bạn dù theo bất kỳ cách nào thì bạn không nên đầu tư vào nó.

Tại Virgin, khi đánh giá một cơ hội kinh doanh mới, bước đầu tiên của chúng tôi là đưa nó vào "bài kiểm tra thương hiệu". Chúng tôi liên tục nhận được những ý tưởng mới thú vị "có thể" mang về rất nhiều tiền, nhưng nếu chúng không vượt qua được bài kiểm tra thương hiệu, chúng tôi sẽ lịch sự từ chối và chuyển sang ý tưởng khác. Ví dụ, chúng tôi sẽ không thành lập một công ty thuốc lá hay một doanh nghiệp nhận thầu quân sự. Suy cho cùng thì cuộc sống rất ngắn ngủi và tất cả chúng ta đều muốn tận hưởng nó.

Chúng tôi cảm thấy một cách mạnh mẽ rằng hầu như không có ý nghĩa gì khi gia nhập một thị trường mới nếu nó không cho chúng tôi cơ hội thực sự làm rung chuyển một ngành công nghiệp. Gần như mọi thương vụ kinh doanh mạo hiểm mới của Virgin đều đến từ ý tưởng về một sản phẩm hoặc dịch vụ mà chúng tôi tin rằng mọi người thực sự muốn. Sau đó, nếu sự tham gia của chúng tôi có tiềm năng tạo sóng, chúng tôi sẽ xem xét nó kỹ càng.

Bạn sẽ thấy rằng việc tạo ra lợi nhuận vẫn chưa được xét đến. Tôi và đội ngũ của mình hiếm khi chỉ cân nhắc đến lợi nhuận tiềm năng. Tôi cảm thấy thật vô nghĩa nếu tiếp cận việc đầu tư với câu hỏi "Tôi có thể kiếm ra thật nhiều tiền bằng cách nào?" Sẽ không ai nhất trí về cách chính xác để có thể kiếm ra tiền. Các nhà tư vấn có thể sẽ nói rằng ý tưởng của bạn sẽ có hiệu quả, trong khi những anh chàng làm việc với các con số (hay các kế toán) lại luôn tìm ra cả đống lý do tại sao nó sẽ bất khả thi.

Vào thời điểm phải quyết định nên đi tiếp hay dừng lại, tôi luôn nhận thấy rằng những quyết định tốt nhất đến từ bản năng hoặc trải nghiệm của bạn. Nếu bạn theo đuổi đam mê, những tầm nhìn của bạn nhiều khả năng sẽ trở thành những thực tiễn thành công.

Tôi đã học cách theo đuổi những đam mê của mình ngay từ khi bắt đầu sự nghiệp, khi tôi lập ra tạp chí Student để mang lại tiếng nói cho những thanh niên đang vận động chấm dứt chiến tranh tại Việt Nam. Còn với các khía cạnh kinh doanh thuần túy, như thanh toán các hóa đơn, v.v… ồ, chúng tôi phải tính sau. Chúng tôi chỉ mong bán được số báo đủ để duy trì hoạt động và vừa làm vừa học hỏi về kinh doanh.

Trong gần như mọi thương vụ kinh doanh mạo hiểm mà chúng tôi tham gia kể từ lúc đó, chúng tôi dấn bước bởi chúng tôi quan sát thấy một khoảng trống trên thị trường. Kinh doanh hàng không là một trường hợp kinh điển: trước khi chúng tôi gia nhập ngành này, tôi đã di chuyển rất nhiều vì Virgin Music và thường nhận thấy toàn bộ trải nghiệm dịch vụ của tôi lúc đó luôn thiếu một cái gì đó, nếu không muốn nói là rất tẻ nhạt. Tôi cảm thấy chúng tôi có thể cải thiện nó bằng cách tập trung vào dịch vụ, vào chất lượng trải nghiệm trong các chuyến bay và bằng cách bổ sung một số chi tiết vui vẻ. Nó đã có tác dụng.

Trong nhiều năm, tôi và các đồng nghiệp luôn "nổi tiếng" về độ chấp nhận rủi ro. Đúng là chúng tôi không hề sợ hãi khi thử sức với các doanh nghiệp mới, khu vực mới và thử thách mới, dù cho các chuyên gia tự xưng nói với chúng tôi rằng chúng tôi không biết mình sắp làm gì và chúng tôi sẽ chỉ trở thành những con cừu sắp bị giết thịt mà thôi.

Nhưng dù chúng tôi thực sự "liều lĩnh" xét trên mọi góc cạnh quan sát được từ bên ngoài, nhưng hành động của chúng tôi luôn xuất phát từ một nguyên tắc khác: luôn giới hạn thiệt hại – điều tôi nghĩ nên trở thành nguyên tắc cho mọi doanh nhân hay bất kỳ ai tham gia vào các thương vụ kinh doanh mạo hiểm.

Ví dụ, khi chúng tôi quyết định gia nhập mảng kinh doanh hàng không, tôi đã đưa ra điều kiện trả lại máy bay vào cuối năm đầu tiên nếu tình hình kinh doanh không khả quan khi thương lượng với Boeing. Tôi sẵn sàng chấp nhận rủi ro, nhưng nếu nó không mang lại hiệu quả, tôi không muốn để nó kéo theo mọi thứ khác xuống bùn. Các đồng nghiệp của tôi tại Virgin Records sẽ vẫn có việc làm và một công ty để điều hành!

Chúng tôi đã thực hiện các bước đi táo bạo khác vào những vùng đất chưa từng được khai phá – viễn thông di động, dịch vụ tài chính và câu lạc bộ chăm sóc sức khỏe ở các quốc gia trên khắp thế giới nhằm bảo đảm rằng chúng tôi luôn có đường lui nếu mọi thứ đi sai hướng. Bạn phải bảo vệ người của bạn. Chính họ là những người quyết định một công ty sẽ vượt trội hay chỉ ở mức trung bình.

Vì vậy, nếu mọi thứ không có hiệu quả, đừng ngần ngại chạy ngay ra cửa thoát hiểm. Nhờ vậy, khi tất cả mọi thứ đã xong xuôi, bạn sẽ có thể tập trung đội của mình, thảo luận về những gì đã hoặc đã không xảy ra và sau đó cùng nhau dấn mình vào chuyến phiêu lưu kế tiếp. Bạn sẽ không già hơn bao nhiêu nhưng sẽ khôn ngoan hơn rất nhiều.

Vũ trụ tư nhân

Lãnh địa mới của Virgin

Trong một thời gian dài, thảm kịch tàu con thoi Challenger diễn ra vào năm 1986 dường như đã chấm dứt giấc mơ bay vào không gian của chúng ta, giấc mơ từng vượt khỏi sự độc quyền của những nhiệm vụ do chính phủ tài trợ và số ít các nhà thám hiểm được đào tạo bài bản.

Dù những người thuộc thế hệ của tôi, lớn lên trong những năm 1960, tin rằng việc đặt chân lên Mặt Trăng đã báo hiệu sự khởi đầu cho một công cuộc bùng nổ vĩ đại trong ngành du lịch vũ trụ – giống như các kỷ lục vượt Đại Tây Dương do John Alcock, Arthur Whitten Brown và Charles Lindberg lập ra đã đánh dấu sự khởi đầu cho kỷ nguyên du lịch hàng không – nhưng những giấc mơ đó đã tan thành mây khói bởi cái chết của sáu thành viên phi hành đoàn và Christa McAuliffe, một giáo viên, người đầu tiên không phải phi hành gia tham gia vào một nhiệm vụ trong vũ trụ.

Tuy nhiên, cuối cùng thì công nghệ sắp thay đổi được tất cả những điều đó. Virgin Atlantic và một nhóm nhỏ các đối thủ tư nhân đang chuẩn bị mở ra một thời đại không gian mới. Cùng với Scaled Composites và các đối tác kỹ thuật, chúng tôi đang phát triển một hệ thống truy cập năng lượng thấp có khả năng đưa các con tàu vào trong không gian với chi phí chỉ bằng một phần nhỏ so với chi phí hiện tại. Với việc phóng tàu từ khí quyển thay vì từ mặt đất, chúng tôi sẽ tối thiểu hóa ảnh hưởng đối với môi trường và một ngày nào đó có thể sẽ khiến các chuyến đi vào không gian trở nên phổ biến như việc băng qua đại dương hiện nay vậy.

Phần lớn các ngành công nghiệp đã trải qua những thay đổi to lớn trong 40 năm qua, nhưng du lịch không gian lại quá chậm chạp trong việc thực hiện một cuộc đại tu tương tự. Chi phí dùng cho việc phóng một chiếc tàu vũ trụ ở vào khoảng 1 tỷ đô-la. Thậm chí để phóng một vệ tinh nhỏ nặng 400 pound[15] (kích cỡ tương

đương một chiếc máy giặt) cũng cần đến con số không tưởng là 30 triệu đô-la hoặc hơn. Chính điều này đã cản trở chúng ta tiến vào không gian vì các mục đích công nghiệp.

Việc loại bỏ rào cản chi phí liên quan đến hoạt động phát triển ngành công nghiệp trong vũ trụ là điều rất quan trọng bởi việc tiếp tục khám phá vũ trụ và phát triển các công nghệ liên quan sẽ là một trong những chìa khóa cho sự sống còn của loài người trong thế kỷ tới. Các vệ tinh theo dõi sự biến đổi của các kiểu thời tiết và ảnh hưởng của chúng sẽ giúp chúng ta giải quyết các vấn đề do biến đổi khí hậu và dân số quá đông gây ra, ví dụ như tình trạng thiếu lương thực – những cảnh báo sớm đối với người nông dân trong các khu vực bị ảnh hưởng sẽ giúp cứu mùa màng và bảo tồn tài nguyên. Dù một vài bước đi đầu tiên đã được thực hiện trong lĩnh vực này, vẫn còn rất nhiều việc cần phải làm phía trước.

Ngày nay, chúng ta đã có khả năng sử dụng các tấm pin năng lượng mặt trời ngoài vũ trụ để tạo ra điện, vốn có thể được sử dụng trên Trái đất và cho các ngành công nghiệp trong vũ trụ – ví dụ như cụm máy chủ hay một số nhà máy và xưởng sản xuất. Một cuộc cách mạng công nghiệp thứ hai theo kiểu này sẽ giúp chúng ta trong cuộc chiến chống lại biến đổi khí hậu, loại bỏ nhu cầu tạo ra điện và một số tác nhân quan trọng phát sinh nhiệt và ô nhiễm khác. Thật buồn là bước tiến này lại bị trì hoãn do chúng ta phải dựa dẫm quá nhiều vào các hệ thống phóng đắt đỏ và không thể tái sử dụng được thiết kế từ nửa thế kỷ trước.

Đây chính là nơi cái được gọi là "du lịch vũ trụ" tham gia vào bức tranh. Dù vẫn đang trong những ngày đầu tiên nhưng cuộc đua chinh phục không gian mới này đã trở thành chất xúc tác để khu vực tư nhân phát triển các công nghệ và phương tiện vận chuyển mới. Các tàu vũ trụ của Virgin Galactic sẽ gia tăng mức độ an toàn của chuyến đi vào vũ trụ đồng thời giảm đáng kể chi phí cũng như ảnh hưởng đến môi trường. Đến nay, 500 người muốn trở thành phi hành gia đã đặt cọc hơn 50 triệu đô-la, qua đó phần nào chứng minh cho sự đúng đắn của chúng tôi trong việc đầu tư hơn 450 triệu đô-la vào việc phát triển hệ thống tàu vũ trụ xả khí độc đáo của Galactic.

Các phi hành gia của chúng tôi đến từ mọi ngóc ngách trong đời sống. Từ nghệ sĩ, nhà khoa học đến doanh nhân hay chuyên gia tài chính. Họ có chung một giấc mơ: ngắm nhìn Trái đất từ xa và trải nghiệm sự không trọng lượng, đồng thời giúp tiên phong đưa ra một cách tiếp cận mới đối với lĩnh vực du lịch vũ trụ.

Đây không phải là một dự án dễ dàng. Để trợ giúp cho nỗ lực này, năm 2004 ở Mỹ, chính quyền Tổng thống Bush đã ban hành luật nhằm thiết lập một khung pháp lý đảm bảo cho chúng tôi phát triển các tiêu chuẩn an toàn khuyến khích sự tin tưởng của thế giới. Cuối cùng, các chính phủ khác cũng sẽ làm tương tự.

Virgin Galactic không phải công ty duy nhất đang thiết kế các hệ thống phóng mới. Elon Musk, Giám đốc Điều hành kiêm Giám đốc Công nghệ của Space X, hiện đang phát triển một tên lửa mặt đất mới có khả năng cách mạng hóa tính kinh tế của việc đi vào Trạm Vũ trụ Quốc tế. Những công ty khác có thể gia nhập thị trường để đáp ứng nhu cầu bảo vệ môi trường bằng cách dịch chuyển công nghiệp ra khỏi hành tinh.

Du lịch vũ trụ không phải điều gì đó không tưởng hay quá xa vời. Nó sẽ giúp chúng ta phát triển các giải pháp thực tế cho một số vấn đề lớn nhất mà nhân loại phải đối mặt, và điều đó, khi kết hợp với tính tò mò bẩm sinh của con người, sẽ truyền cảm hứng cho tất cả chúng ta để thực sự chạm đến các vì sao!

Họ nói

Những vấn đề về ngôi thứ ba

Tôi luôn nhận ra rằng chiếc phong vũ biểu có khả năng đo tức thời tình trạng mối quan hệ giữa các nhân viên trong bất kỳ công ty nào là cách những nhân viên này sử dụng từ "chúng tôi" và "họ".

Bạn hỏi một nhân viên bán hàng về một mặt hàng và anh ta nói, "Xin lỗi, họ quyết định không sản xuất loại hàng đó nữa." Hoặc bạn đang đứng trước quầy làm thủ tục lên máy bay ở sân bay và nhân viên hãng hàng không nói, "Xin lỗi, họ vừa mới hủy chuyến bay đó."

"Họ", thực thể vô danh đầy bí ẩn này phải chịu trách nhiệm cho vô số các vấn đề. Những tin xấu có xu hướng được nói ra dưới dạng ngôi thứ ba số nhiều, trong khi những tin tốt thì đa phần được truyền đạt dưới dạng ngôi thứ nhất số ít. Ước gì giáo viên tiếng Anh cũ của tôi có thể đọc được điều này, bởi ông tin rằng tôi không hề nghe một từ nào trong các bài giảng đó!

Vì vậy, nếu mặt hàng được hỏi còn trong kho, người bán hàng nhiều khả năng sẽ trả lời, "Vâng, tôi có nó." Khi một chuyến bay đúng giờ, nhân viên sẽ nói, "Tôi xin thông báo giờ khởi hành đúng của chuyến bay 123."

Các nhà quản lý và lãnh đạo doanh nghiệp nên cẩn trọng với xu hướng này. Một công ty mà các nhân viên quá lạm dụng từ "họ" là một công ty có vấn đề. Nếu các nhân viên không gắn kết chính mình với công ty bằng cách dùng từ "chúng tôi", đó là dấu hiệu cho thấy mọi người trong chuỗi mệnh lệnh đang không giao tiếp với nhau – và nếu đúng như vậy, bạn sẽ luôn tìm thấy các vấn đề phụ ở khắp công ty, chúng đang ảnh hưởng đến mọi thứ, từ việc phát triển cho đến dịch vụ chăm sóc khách hàng.

Nhân viên là tài sản lớn nhất của một công ty, đặc biệt trong các hoạt động dịch vụ, nơi mà người của bạn chính là sản phẩm của bạn. Khi một công ty không thể nắm được nguyên lý kinh doanh đơn giản này, kết quả lúc nào cũng sẽ là có một sự phân chia "chúng tôi và họ", đối lập nhau giữa nhân viên tuyến đầu và ban quản lý.

Hãy lắng nghe những lời phàn nàn từ tuyến đầu như "Họ [ban quản lý] là một lũ ngu ngốc, không bao giờ hỏi ý kiến chúng tôi về bất cứ điều gì" hay "Nếu họ từng hỏi thì chúng tôi có thể sẽ bảo họ rằng cái khối vuông mới mà họ đưa ra không vừa với cái lỗ tròn mà chúng tôi hoạt động trong đó!"

Trong khi đó, từ phía ban quản lý điều hành, bạn có thể nghe thấy rằng: "Họ [các nhân viên] dường như không hiểu gì cả. Họ không biết rằng những khối vuông đang là mốt thịnh hành của khách hàng thời nay ư?"

Cũng như việc hai cái sai không bao giờ tạo thành một cái đúng, hay cái "họ" mâu thuẫn nhau không bao giờ tạo thành cái "chúng tôi".

Giải quyết vấn đề nền tảng này không quá khó. Nếu các nhân viên cảm thấy họ đang ở bên ngoài nhìn vào – xa đến mức coi công ty của họ là "họ" – thì đấy là lỗi của ai? Các nhà quản lý và điều hành có thể đang không đầu tư chút nỗ lực nào vào việc khiến các nhân viên cảm thấy họ là những người bên trong được coi trọng. Ví dụ, hãy thử hỏi các nhân viên xem họ biết về các sản phẩm mới cũng như những tin tức quan trọng khác về công ty từ đâu. Nếu câu trả lời là từ báo chí hoặc một người hàng xóm cạnh nhà, thì họ rõ ràng đang bị mắc kẹt trong vũng lầy "họ nói".

Sửa chữa một môi trường "chúng tôi và họ" là một thách thức văn hóa luôn cần đến sự tham gia nhiều hơn của đội ngũ nhân viên và sự cải thiện giao tiếp nội bộ từ phòng giám đốc xuống đến tận cửa hàng. Theo kinh nghiệm của tôi, ban quản lý cấp trung là vị trí thuận lợi để tìm ra nguyên nhân của vấn đề. Các phản hồi từ trên và dưới trong chuỗi thường đâm phải một bức tường ở người quản lý cấp trung, người trở thành nạn nhân của hội chứng "tri thức là sức mạnh". Xác định được những tắc nghẽn và những huyết mạch không thông suốt trong doanh nghiệp như vậy sẽ đem lại thành quả to lớn.

Ví dụ, trên mọi máy bay của Virgin, nếu chuẩn bị tạo thêm một khoang máy bay mới, chúng tôi sẽ luôn có sự tham gia của đội

marketing, đội thiết kế và đội quản lý ngay từ đầu. Các đại diện từ nhóm phân phối sản phẩm (hay còn gọi là đội tiếp viên khoang) sẽ làm việc cùng họ, bởi cuối cùng thì đội này mới là những người chịu trách nhiệm về sự thành bại của môi trường làm việc mới. Nếu thiếu những đầu vào như vậy, bạn đang mạo hiểm để đội tiếp viên lần đầu tiên bước chân vào trong khoang mới, trị giá hàng tỷ đô-la của họ và nói, "Ừm. Đẹp đấy, nhưng máy nghiền rác đâu?" Những trang thiết bị mới như vậy có thể rất đắt đỏ!

Đưa mọi nhóm nhân viên có liên quan tham gia vào việc phát triển không chỉ giúp thiết kế sản phẩm tốt hơn mà còn thêm vào một yếu tố vô cùng to lớn, đó là sự kiêu hãnh khi được đóng góp: "Chúng tôi nghĩ ra ý tưởng này với tư cách là một đội." Mọi người đều thắng, kể cả khách hàng và các cổ đông.

Vấn đề "chúng tôi và họ" này xuất hiện đầy rẫy trong hoạt động của các doanh nghiệp và Virgin không phải là ngoại lệ. Khi ai đó trong đội của chúng tôi nói với tôi rằng, "Xin lỗi, thưa ngài Branson, nhưng họ không cung cấp dịch vụ đó nữa," thì phản ứng thường thấy của tôi là, (với một nụ cười!) "Họ ư? Ồ, xin lỗi, tôi cứ nghĩ anh làm việc ở đây cơ đấy." Có thể thái độ đó có phần hơi nghiêm khắc nhưng chắc chắn sẽ làm rõ được vấn đề!

Vấn đề này trở nên trầm trọng hơn bởi sự dựa dẫm của chúng ta vào các công nghệ giao tiếp kỹ thuật số mà không chỉ đích danh ai. Một trong những thách thức lớn nhất của một lãnh đạo thời nay là khiến mọi người thực sự nói chuyện với nhau; các cuộc gặp mặt trực tiếp và việc sử dụng trí tuệ tập thể theo kiểu cũ rất quan trọng đối với thành công của bất kỳ doanh nghiệp đang phát triển nào. Gửi e-mail đính kèm một bản PowerPoint đến một trăm người có thể hiệu quả trong một vài tình huống, nhưng đa phần thì không gì hơn được việc triệu tập tất cả những người có đóng góp vào một dự án đến, thu thập ý kiến của họ rồi hành động dựa trên đó.

Vì vậy, thay vì gửi e-mail đến đội sản xuất, tại sao bạn không qua đó và nói chuyện với họ ngay bây giờ. Tôi chắc chắn "họ" sẽ cảm ơn bạn vì điều đó!

Một điểm 10 hoàn hảo

Không có thứ gì như vậy

Tôi biết mình đã khiến mọi người điên tiết vì chưa bao giờ chấm một điểm 10 hoàn hảo cho công việc hay ý kiến về sản phẩm mới của họ mà không hề đưa ra lý do. Dù cho thứ gì đó có tuyệt vời đến thế nào đi nữa, tôi luôn tin chắc rằng nó có thể được cải thiện. Trên "Thang điểm Branson", 9 là điểm tối đa.

Có một mối nguy hiểm thường trực trong việc để mọi người nghĩ rằng họ đã làm hoàn hảo một thứ gì đó. Khi họ tin rằng mình đã hoàn thành xuất sắc nó thì phần lớn sẽ có xu hướng ngồi xuống và nghỉ ngơi với vòng nguyệt quế của mình trong khi vô số người khác đang nỗ lực điên cuồng để cải thiện công việc của họ!

Tôi luôn là một khách hàng cực kỳ khó tính. Tuy nhiên, không giống phần lớn "những khách hàng phiền hà", tôi thích nhận được dịch vụ thực sự tồi. Không, tôi không phải kiểu người thích bị ngược đãi; chỉ là một vài ý tưởng kinh doanh tốt nhất của tôi đã xuất phát từ việc trải nghiệm những dịch vụ tồi mà thôi.

Doanh nghiệp bán lẻ đầu tiên của tôi phát triển từ việc tôi liên tục bị đuổi khỏi các cửa hàng băng đĩa khi mà lỗi duy nhất tôi phạm phải là cố tìm cách tiêu những đồng tiền quý giá của mình. Chúng tôi mở cửa hàng Virgin Records đầu tiên ở London, quyết tâm tạo ra một môi trường mà những đứa trẻ (khách hàng của chúng tôi) sẽ muốn lang thang ở đó.

Thời đó, thanh thiếu niên có thể ngồi hàng giờ chỉ với một cốc espresso trong các quán cà phê kiểu "tiền Starbucks". Điều này truyền cảm hứng cho chúng tôi đặt một vài chiếc ghế lười xung quanh cửa hàng, mở loa to và biến việc mua nhạc thành một trải nghiệm vui vẻ. Một điều thú vị là các chuỗi nhà sách lớn sẽ cần thêm đến 30 năm nữa để theo kịp ý tưởng này!

Bí kíp ở đây là luôn quan sát doanh nghiệp hoặc thương hiệu của bạn từ ngoài vào trong. Thay vì soi xét qua góc nhìn từ các báo cáo tài chính quý gần nhất, hãy đặt mình vào vị trí khách hàng và trải nghiệm.

Hãy bắt đầu một cách đơn giản như sau: Gọi đến đường dây dịch vụ chăm sóc khách hàng của chính bạn – chỉ việc tìm số điện thoại thôi cũng có thể rất thú vị rồi; hãy xem bạn phải đợi bao lâu, và nếu bạn đang khiến khách hàng của mình phải chịu đựng một cơn ác mộng điện tử nào đó, hãy thiết kế lại hệ thống – ngay tức khắc!

Những phụ tá thân cận của tôi biết rằng việc nói "Thôi nào, Richard, nó sẽ không hiệu quả đâu!" sẽ chỉ như hành động vẫy tấm vải đỏ trước một con bò tót. Do đó, vài lần họ đã sử dụng đòn tâm lý ngược để khiến tôi lao vào một vài ý tưởng điên rồ. Nhưng thực tế là một thứ gì đó chưa từng được thực hiện không có nghĩa là nó không thể được thực hiện. Điều đó thường đơn giản có nghĩa là chưa ai đủ điên rồ để thử nó – luôn là vì sợ thất bại.

Trong các công ty của Virgin, không thứ gì thực sự được gọi là ý tưởng ngu ngốc – ít nhất cho đến khi chúng tôi kiểm tra xem liệu nó có thể thực hiện được hay không với một vài điều chỉnh. Để đi trước đón đầu, bạn buộc phải ứng biến ngay tức thì với các lựa chọn ngắn hạn mà còn xa mới đạt đến điểm 9 hoàn hảo. Ví dụ, tại Virgin Atlantic vào giữa những năm 1980, thay vì đợi công nghệ màn hình video gắn sau lưng ghế trở nên hoàn hảo, chúng tôi ra ngoài và mua hàng trăm chiếc Sony Video Walkman. Bạn nhớ chứ? Chúng tôi đã đưa những bộ phim mới nhất vào các đĩa DVD, phát chúng cho hành khách và là hãng hàng không đầu tiên cung cấp cho mỗi hành khách cơ hội được xem phim theo ý mình.

Cách tiếp cận của chúng tôi vẫn có những sai sót. Pin thường hết trước khi bộ phim kết thúc, nhưng không có lý gì để không trở thành người đầu tiên tiến vào thị trường. Trong khoảng một năm, khi công nghệ sau lưng ghế đạt đến mức có thể chấp nhận, chúng tôi là hãng hàng không đầu tiên trang bị các màn hình riêng tại từng ghế. Không ai còn nhớ những sai sót trước đó.

Việc đón đầu xu hướng buộc bạn phải chấp nhận rủi ro và tin tưởng vào trực giác của mình. Ví dụ, khi chúng tôi công bố khu liên hợp giải trí Virgin Megastore đầu tiên tại Mỹ sẽ được khai trương tại quảng trường Thời Đại của New York, ngay cả người dân ở đây cũng nghĩ chúng tôi bị điên.

“Richard,” tôi nhớ một anh bạn người Mỹ đã nói, “anh sẽ mất sạch đấy. Không ai có đầu óc bình thường mà lại tới đó.” Anh ta vô tình lại phất tấm vải đỏ trước mặt tôi!

Xét theo lẽ thường thì đương nhiên, anh ta đúng. So với các địa điểm sẵn có thời thượng hơn, quảng trường Thời Đại không được nổi 4 điểm. Nhưng chúng tôi hài lòng với nơi này, và danh tiếng “kém trong sạch” của nó cũng có nghĩa là giá sẽ hấp dẫn. Với rủi ro sẽ mắc một sai lầm đáng xấu hổ và ai cũng biết, chúng tôi quyết định chọn nó.

Cuối cùng, khi được mở cửa, Virgin Megastore to đẹp của chúng tôi không giống bất kỳ cửa hàng âm nhạc nào mà người New York từng thấy. Ngay lập tức, nó trở thành chủ đề bàn tán và là một trong những điểm thu hút khách du lịch lớn nhất thành phố, giống như người chị em của nó tại Điện Élysée, Paris. Đây chính xác là kiểu chất xúc tác bán lẻ mà toàn bộ khu vực xung quanh quảng trường Thời Đại đang khao khát; quảng trường này nhanh chóng đi từ “nhếch nhác” đến “thời thượng” khi các cửa hàng khác được mở cửa.

Nếu chọn cách tiếp cận an toàn và đợi khu vực này tự tái thiết lại, chúng tôi sẽ không bao giờ trở thành mảnh ghép trung tâm trong khu vực hai mẫu Anh[16] đông đúc nhất Manhattan.

Việc đặt một cửa hàng ở quảng trường Thời Đại đã đẩy mức độ nhận biết thương hiệu của chúng tôi vượt xa chính bản thân cửa hàng. Logo khổng lồ của Virgin, luôn được bật sáng 24/7 trên mặt tiền cửa hàng, đã trở thành phông nền không thể bỏ qua trong vô số bộ phim và chương trình truyền hình – đấy là chưa kể đến hàng triệu tấm ảnh mà khách du lịch chụp.

Nó là một rủi ro lớn, nhưng là một rủi ro “đáng đồng tiền bát gạo”.

Đừng sợ chấp nhận những rủi ro có tính toán. Đôi khi, hóa ra chúng còn ít rủi ro hơn những thứ chắc chắn. Hãy bắt đầu chấp nhận và đương đầu với tình huống khó khăn bằng thực tế rằng điểm 10 hoàn hảo đơn giản là không hề tồn tại, và khi bạn đạt đến điểm 9, đừng vội hài lòng với thành quả của mình. Hãy bắt đầu tập trung vào thế hệ tiếp theo để nó trở nên còn tốt hơn nữa.

Khi nhớ lại bộ phim 10, hình như Bo Derek đã chứng minh rằng không có ngoại lệ đối với bất kỳ nguyên tắc nào!

Nếu không bao giờ mắc lỗi

Bạn sẽ không bao giờ làm được gì cả

Không có cách nào để học về thành công trong kinh doanh tốt hơn từ các sai lầm – của bạn hoặc của người khác. Khi gặp các trường hợp điển hình, tôi quan sát những công ty cụ thể đã phá vỡ các kỷ lục, làm vỡ ngân sách và thành công ngoài sức tưởng tượng bằng cách nào và tại sao. Tất nhiên, những nghiên cứu này có tác dụng riêng, nhưng những câu chuyện về các doanh nghiệp không thành công lắm mới đặc biệt khiến tôi hứng thú. Tôi học được nhiều hơn từ chúng.

Các doanh nghiệp của Virgin đạt được thành công trong nhiều năm một phần nhờ chúng tôi "cho phép" các nhân viên được mắc sai lầm – và sau đó học hỏi từ chúng. Vì cơ cấu ban quản lý của chúng tôi hoàn toàn phi tập trung, nên các đội được thử thách điều hành các doanh nghiệp như thể chúng là của họ. Tôi thấy rằng điều này tạo ra một mức độ trung thành, cống hiến và đổi mới cao. Khi mọi việc đi sai hướng, các thành viên trong đội có ý thức làm chủ rõ đến mức họ luôn xắn tay áo lên để lật ngược tình thế.

Khả năng đứng dậy sau thất bại có lẽ là một trong những đặc điểm quan trọng nhất của một doanh nghiệp khởi nghiệp. Nếu đổi mới là trái tim của doanh nghiệp thì các chướng ngại chắc chắn sẽ xuất hiện. Cách bạn phản ứng và vượt qua các chướng ngại này sẽ quyết định sự thành bại của bạn.

Tôi rất may mắn khi được điều hành nhiều công ty thành công, nhưng cũng phải thừa nhận rằng tôi đã lãnh đạo một vài công ty thất bại. Có thể bạn đã nghe đến Virgin Cola, một công ty được chúng tôi thành lập vào những năm 1990 để cạnh tranh với những thương hiệu mang tính biểu tượng nhất thế giới, Coca-Cola và Pepsi. Chúng tôi đã cố làm rung chuyển thị trường theo đúng phong cách của Virgin, nhưng gần như bó tay. Thành công ban

đầu của nó mạnh đến mức đã đánh thức hai gã khổng lồ này và họ làm mọi thứ có thể để đè bẹp chúng tôi.

Chắc chắn chúng tôi không thiếu sự nhiệt tình, nhưng không giống như trận chiến với BA, chúng tôi không có một sản phẩm tốt hơn hẳn so với họ. Việc đấu lại hai gã khổng lồ có tài nhưng tự mãn này là một bài học lớn với tất cả chúng tôi. Song, tôi vẫn có một ký ức vô cùng tươi đẹp, đó là Virgin Cola của chúng tôi đã công khai tấn công Coke bằng cách lái một chiếc xe tăng lớn vào quảng trường Thời Đại và ngắm bắn vào biển quảng cáo của Coca-Cola!

Một ví dụ gần đây hơn liên quan đến Virgin Money (công ty dịch vụ tài chính của chúng tôi) ở Úc, nơi chúng tôi đã giới thiệu thẻ tín dụng mang thương hiệu Virgin đầu tiên vào năm 2003. Ngành ngân hàng Úc bị thống trị bởi bốn cái tên lớn: ngân hàng ANZ, ngân hàng Thịnh vượng chung Úc, ngân hàng Quốc gia Úc và tập đoàn Ngân hàng Westpac. Họ thực hiện đến 80% giao dịch ngân hàng trên toàn quốc. Dù chúng tôi đã tiến vào thị trường với các lý do hợp lý, có một sản phẩm tuyệt vời và gây được rất nhiều thiện cảm với công chúng, nhưng lại có một thỏa thuận tồi tệ với ngân hàng đối tác phát hành thẻ và cuối cùng đã thất bại.

Nhiều khách hàng rất buồn khi thương hiệu của chúng tôi không còn trên tấm thẻ của họ. Thực tế, khi ở Úc, tôi vẫn gặp những người để thẻ Virgin cũ trong ví của họ!

Điều này đưa tôi đến giai đoạn tiếp theo: Bật lại. Gần ba năm sau thất bại liên quan đến thẻ tín dụng Virgin đầu tiên, chúng tôi trở lại Sidney để chạy lại một loạt sản phẩm thẻ mới và khởi động tài khoản tiết kiệm qua mạng Virgin Saver. Lần này có sự khác biệt: Chúng tôi có đúng người và đúng đối tác (Citibank) để đạt được thành công lâu dài.

Tôi cho rằng bí quyết để bật lại không chỉ là không sợ thất bại mà còn là coi thất bại như một công cụ học tập và truyền động lực. Thất bại sẽ gây nản chí, nhưng bạn luôn nên thử biến cảm xúc đó thành hành động tích cực. Bí quyết làm nên thành công liên tục của Virgin rất đơn giản: Khi làm sai điều gì đó, chúng tôi luôn cố gắng tìm ra lý do và nhanh chóng thay đổi. Sau đó, chúng tôi tập trung vào những thứ có hiệu quả và áp dụng chúng vào một quốc gia, một ngành hay một khu vực mới.

Mắc sai lầm không có gì xấu, miễn là bạn không mắc đi mắc lại cùng một sai lầm. Hãy nghiên cứu kỹ lưỡng thất bại và biến

những điều thu được thành lợi thế để bảo đảm rằng bạn sẽ làm đúng trong lần tới.

Khách hàng luôn đúng

Trừ khi họ sai

Bạn phải làm gì khi một khách hàng giận dữ gọi điện và yêu cầu, một cách vô lý, rằng công ty của bạn phải hoàn lại đơn hàng đắt đỏ của họ? Nếu là một doanh nhân đang điều hành doanh nghiệp khởi nghiệp đầu tiên của mình, bạn có thể bị cuốn vào một hiểu lầm phổ biến rằng "khách hàng luôn đúng" và quyết định sẽ rút tiền từ nguồn ngân sách eo hẹp có được nhờ những nỗ lực không ngừng của mình.

Nhưng theo kinh nghiệm của tôi, đi theo đám đông hiếm khi là một lựa chọn tốt. Cụm từ "khách hàng luôn đúng" được Henry Gordon Selfridge, nhà sáng lập cửa hàng bách hóa cùng tên ở London, sử dụng lần đầu tiên vào đầu những năm 1900. Nó tồn tại trong một thời gian dài bởi đối với những người làm quảng cáo, cụm từ đó nghe có vẻ tuyệt nhưng phần lớn các công ty có vị trí vững chắc đã rút ra được rằng nó có nghĩa quá rộng và không thể áp dụng vào các hoạt động kinh doanh hằng ngày dựa trên những trải nghiệm thực tế của họ. Thực ra, khách hàng cũng chỉ đúng trong phần lớn các trường hợp – vì xét cho cùng, họ cũng chỉ là con người mà thôi.

Có lần tôi đã viết, "đội ngũ nhân viên là đại sứ thương hiệu của công ty bạn, do đó nhu cầu của họ phải được đặt trước của khách hàng". Điều này không có nghĩa rằng các quan điểm của khách hàng không quan trọng, mà đơn giản chỉ là bạn không nên xây dựng hệ thống dịch vụ chăm sóc khách hàng dựa trên giả định rằng tổ chức của bạn sẽ không bao giờ nghi ngờ những ý thích bất chợt của khách hàng.

Dù bạn có điều hành công ty tốt đến thế nào chăng nữa thì cũng sẽ luôn có một vài khách hàng thường xuyên không hài lòng, những người thà mất đi còn đỡ tốn kém hơn giữ lại. Một trong những người hùng của tôi trong ngành hàng không là Herb

Kelleher, nhà sáng lập huyền thoại của Southwest Airlines. Có rất nhiều câu chuyện tuyệt vời về Herb nhưng tôi luôn thích câu chuyện về một phụ nữ, một trong những hành khách thường xuyên nhất của hãng hàng không giá rẻ này – dù bà liên tục than phiền về dịch vụ. Càng bay nhiều, bà càng than phiền nhiều, cho đến khi cuối cùng, người đứng đầu Bộ phận Quan hệ Khách hàng của Southwest đã phải gửi một trong những "tâm thư" của người phụ nữ này đến Herb với một ghi chú đầy tuyệt vọng, "Nhờ ông trả lời giùm".

Herb gửi một lá thư có nội dung rất ngắn đến vị khách hàng này: "Thưa bà X, chúng tôi sẽ nhớ bà. Thân ái, Herb".

Không ai biết liệu người phụ nữ này có tiếp tục sử dụng dịch vụ bay của Southwest nữa không, nhưng bà ta không còn gửi cho họ bức thư tỏ thái độ giận dữ nào nữa. Quan trọng hơn, Bộ phận Dịch vụ chăm sóc khách hàng có lẽ đã nghe được câu chuyện này trong vòng vài giờ và bạn hãy tưởng tượng xem nó đã thúc đẩy tinh thần của họ như thế nào.

Trớ trêu thay, nhiều doanh nhân nghĩ rằng họ đang nâng cao chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng của công ty khi theo đuổi cách tiếp cận "khách hàng luôn đúng" trong khi thực ra họ đang làm điều ngược lại, phá hỏng mối quan hệ giữa khách hàng và nhân viên. Nếu bạn lấy đi khỏi nhân viên khả năng được thay mặt công ty thương lượng với khách hàng thì một vài nhân viên cuối cùng sẽ hoàn toàn chịu sự sai khiến của khách hàng – ngay cả khi họ biết cách tốt hơn để giải quyết mâu thuẫn.

Đây là một vấn đề có tầm quan trọng đặc biệt đối với những doanh nhân khởi nghiệp đang giới thiệu một sản phẩm hay dịch vụ sáng tạo của mình ra thị trường. Do sự sáng tạo và đổi mới có khả năng thay đổi cuộc chơi là hai trong số những giá trị thương hiệu quan trọng nhất của Virgin nên chúng tôi nhận thức được các rủi ro liên quan. Một trong số đó là dù cho một vài người có không hài lòng về sản phẩm hay dịch vụ họ đang sử dụng đến mức nào chăng nữa, họ vẫn ghét cay ghét đắng việc phải thay đổi. Nếu bạn đang giới thiệu thứ gì đó thật sự khác biệt, thì điều quan trọng là không được nhầm lẫn những phản ứng tiêu cực mang tính phản xạ đối với thay đổi này với sự từ chối thực sự.

Hãy chuẩn bị cho bộ phận quan hệ khách hàng khả năng xử lý những gì sắp xảy ra bằng cách quan sát đề xuất sản phẩm của mình từ quan điểm của khách hàng. Hãy nhớ rằng các kỳ vọng của khách hàng bị giới hạn chặt chẽ bởi phạm vi trải nghiệm

trong quá khứ của họ – phần lớn khách hàng không thể nói chính xác điều họ muốn. Khi chúng tôi thành lập Virgin Atlantic Airways, không một khách hàng tiềm năng nào nói rằng họ thích một chiếc máy bay mới có màn hình video tại mỗi ghế hay dịch vụ mát-xa trên máy bay. Tại sao? Đơn giản bởi không có hãng hàng không nào từng cung cấp những dịch vụ như vậy! Liệu khách hàng của bạn có gặp khó khăn trong quá trình nhận ra mặt tích cực của những sản phẩm hay dịch vụ mới lạ mà bạn đang cung cấp không? Bạn có thể dự đoán được những vấn đề gì?

Khi khách hàng liên hệ với bộ phận dịch vụ chăm sóc khách hàng của bạn, hãy sử dụng phản hồi của họ và hiểu biết của bộ phận mình để tìm ra lý do tại sao một vài người lại khó thích nghi với sự thay đổi đến vậy. Hãy tìm kiếm các giải pháp và câu trả lời sáng tạo, có thể liên quan đến bất cứ điều gì, từ một chiến dịch marketing cung cấp thông tin cho đến sự trợ giúp thêm về mặt kỹ thuật.

Bí quyết để cung cấp một dịch vụ chăm sóc khách hàng tuyệt vời là khiến ban quản lý nhận ra giá trị đích thực của các nhân viên tuyến đầu, những người tài năng nhất trong số đó đều là các chuyên gia thương lượng với hiểu biết sâu sắc về mối quan hệ giữa người với người. Hãy bảo đảm rằng họ có các công cụ cần thiết để thực thi những kỹ năng đó – rằng họ đều có được các thông tin cần thiết và có thể làm việc với sự độc lập thực sự để tìm ra các giải pháp hợp lý cho các vấn đề xảy ra. (Bất ngờ, không có kịch bản sẵn!)

Không câu châm ngôn nào khái quát được thái độ của chúng tôi đối với dịch vụ chăm sóc khách hàng chặt chẽ như câu nói của Selfridge. Trong hơn 40 năm cung cấp các sản phẩm và dịch vụ mới, chúng tôi đã luôn nỗ lực lắng nghe một cách cẩn trọng những gì khách hàng nghĩ là họ muốn rồi sau đó chuẩn bị sẵn sàng để mang đến cho họ một thứ gì đó, thường là rất khác, nhưng luôn tốt hơn một chút so với sản phẩm hoặc dịch vụ trước đó.

Nếu những sản phẩm hay dịch vụ của bạn mang tính đổi mới sáng tạo thì mục tiêu cuối cùng của bạn phải là “Khách hàng luôn nghĩ rằngCHÚNG TA đúng.”

Nhận diện thương hiệu

Hãy xây dựng, đừng tô vẽ

Các trường kinh doanh dạy bạn rằng hãy theo đuổi sở trường của bạn. 19 trong 20 thương hiệu hàng đầu thế giới chỉ chuyên về lĩnh vực họ làm giỏi nhất. Coca-Cola sản xuất nước giải khát, Microsoft làm máy tính, Nike cung cấp giày và đồ thể thao.

Một ngoại lệ sáng chói trong danh sách này là Virgin – và thực tế rằng chúng tôi đáng giá vài tỷ đô-la thực sự làm phiền lòng những người tin rằng họ biết "quy tắc kinh doanh" (dù chúng là gì đi nữa). Chúng tôi là công ty duy nhất trong số 20 công ty hàng đầu đa dạng hóa với một loạt các hoạt động kinh doanh phong phú, bao gồm hàng không, tàu hỏa, nghỉ dưỡng, điện thoại di động, truyền thông, Internet, dịch vụ tài chính và chăm sóc sức khỏe.

Tôi tự hào nói rằng chúng tôi đã tạo ra nhiều công ty tỷ đô trong nhiều khu vực hơn bất kỳ ai khác.

Từ năm 2000 đến năm 2003, Virgin đã tạo ra ba công ty tỷ đô mới, tất cả đều đi từ con số 0 và ở ba quốc gia khác nhau. Virgin Blue (giờ là Virgin Australia) chiếm 35% thị trường hàng không và đã giảm giá vé một cách đáng kể. Virgin Mobile trở thành mạng lưới phát triển nhanh nhất nước Anh. Virgin Mobile ở Mỹ là một trong những công ty phát triển nhanh nhất nước từ trước đến nay, tính cả trong khu vực tư nhân lẫn khu vực công.

Nhờ sự đa dạng này, Virgin có thể đương đầu với cơn khủng hoảng toàn cầu bắt đầu vào năm 2008. Rủi ro của chúng tôi được san sẻ cho nhiều công ty, ngành và quốc gia; và thất bại của một công ty sẽ không khiến cả tập đoàn sụp đổ.

Thế thì tại sao các giảng viên trường kinh doanh lại khuyên các doanh nhân khởi nghiệp trẻ tuổi hãy theo đuổi sở trường của họ thay vì lập ra một công ty như Virgin?

Bởi họ nên làm vậy. Thương hiệu Virgin hiện diện từ từ, với mỗi bước tiến phản ánh những thứ mà về cơ bản là sở thích của tôi. Và trước sự ngạc nhiên của tôi, chúng không phải là việc xuất bản tạp chí như suy nghĩ ban đầu của tôi; chúng thậm chí cũng không phải là âm nhạc. Bây giờ, tôi nhận ra rằng, động lực của tôi là tìm ra những cách mới để giúp mọi người có những khoảng thời gian vui vẻ – một cách lý tưởng, ở những nơi họ ít kỳ vọng điều đó nhất. Ví dụ như các sân bay.

Trái với vẻ ngoài, Virgin có tính tập trung cao: Khách hàng và nhà đầu tư coi chúng tôi là một ý tưởng, một triết lý hơn là một công ty. Điều đó hoàn toàn liên quan đến "trải nghiệm Virgin" và thử thách liên tục được đặt ra cho chúng tôi là phải bảo đảm trải nghiệm này tương xứng với mức độ kỳ vọng của mọi người về nó trong mọi lĩnh vực. Điều đó hoàn toàn là về vấn đề thương hiệu.

Nếu đang định dấn thân vào một thương vụ kinh doanh mới, bạn nên vạch ra và phát triển thương hiệu của mình như thế nào? Chúng ta hãy bắt đầu với một phác thảo nhanh về hiệu quả của một thương hiệu.

Thương hiệu tồn tại như một phương tiện truyền tải những gì được kỳ vọng gì từ một sản phẩm hoặc dịch vụ. Những người đăng ký mua một tạp chí hay một tờ báo kỳ vọng được xem một chủ đề hay một quan điểm nào đó; các gia đình mong ngóng đến ngày được đưa các con họ đi xem bộ phim mới của Pixar, dù cho phim đó là về động vật, đồ chơi hay ô tô.

Thương hiệu Virgin nói với bạn rằng sử dụng loại thẻ tín dụng này chẳng khác nào sử dụng hãng hàng không, câu lạc bộ chăm sóc sức khỏe, ở trong các khách sạn hay đầu tư tiền vào quỹ lương hưu của chúng tôi. Nó là một cam kết rằng bạn sẽ được đối xử tốt, rằng bạn sẽ có một sản phẩm chất lượng cao mà không làm hao hụt tài khoản ngân hàng của bạn, và khi bỏ tiền ra sử dụng chúng, bạn sẽ nhận được nhiều niềm vui hơn bạn tưởng.

Bạn có nên đi theo công thức Virgin và tập trung hoạt động kinh doanh của công ty mới vào việc cung cấp một trải nghiệm khách hàng nào đó không? Thực sự thì điều đó còn tùy vào loại hình kinh doanh mà bạn tham gia. Chúng tôi tham gia vào các lĩnh vực tương tác trực tiếp với khách hàng nên dịch vụ là yếu tố chủ chốt. Bạn cần tìm ra đâu là yếu tố cốt lõi đối với doanh nghiệp của mình.

Khi tạo quảng cáo, thiết kế logo và tiếp cận các khách hàng tiềm

năng lần đầu tiên, bạn có thể bị cuốn vào việc tạo ra một thương hiệu xa vời và rất mang tính tổ chức. Rất nhiều công ty muốn thương hiệu của họ phản ánh một hình ảnh hoàn hảo, lý tưởng nào đó của chính họ. Kết quả là thương hiệu đó không có kết cấu, thiếu cá tính và không tạo được niềm tin trong công chúng.

Ngược lại, Virgin thường mang trong mình sự hài hước theo kiểu tự hạ thấp bản thân. Nó liên quan đến mong muốn được trung thực về những thăng trầm của công ty và mong muốn được chia sẻ suy nghĩ với những người quan trọng nhất đối với hãng – các khách hàng. Những người xem quảng cáo của chúng tôi chính là những người đọc về các cuộc tranh giành, những thất bại, sai lầm của chúng tôi. Vậy thì tại sao chúng tôi lại muốn giả vờ rằng thế giới thực chẳng ảnh hưởng gì đến chúng tôi?

Dù bạn và đội ngũ của bạn cho rằng thương hiệu mới của mình sẽ thể hiện cái gì đi chăng nữa thì các bạn cũng phải giữ đúng lời hứa. Vì vậy, khi thảo luận vấn đề này, hãy trung thực về thứ bạn đang cung cấp.

Sẽ tốt hơn rất nhiều nếu bạn hứa ít mà lại làm được nhiều thay vì ngược lại. Có quá nhiều công ty quảng cáo hào nhoáng nhưng lại mang đến các sản phẩm và dịch vụ trung bình. Hãy chỉ hứa những gì bạn có thể làm, rồi sau đó, hãy làm mọi thứ bạn hứa và thêm chút nữa. Đó là cách duy nhất giúp bạn kiểm soát được thương hiệu của mình.

Và hãy coi chừng: thương hiệu luôn có ý nghĩa gì đó. Nếu bạn không định nghĩa thương hiệu của mình, các đối thủ sẽ làm điều đó. Các quảng cáo của Apple trong đó họ tạo ra sự tương phản giữa một chiếc Mac sáng tạo, vui vẻ, cân đối, với một chiếc máy tính ục ịch, lỗi thời, có thể cho bạn thấy điều này.

Vậy, tiếp đến là gì? Đối với mọi doanh nghiệp đang trong quá trình tạo ra một thương hiệu tiêu dùng, để các nhà báo biết việc bạn đang làm là một phần của câu chuyện. Hãy sẵn sàng! Tự biết mình có gì và đảm bảo rằng bạn đang cung cấp nó. Khi đó, bạn sẽ trả lời được mọi câu hỏi một cách thành thật và cởi mở, xây dựng được các mối quan hệ với khách hàng và giới truyền thông.

Steve Jobs

Một doanh nhân có tư duy khác biệt

Khi Steve Jobs mất vào tháng 10 năm 2011, nhiều nhà bình luận đã băn khoăn rằng liệu Apple, công ty mà ông đồng sáng lập và điều hành qua nhiều năm, với những đổi mới và lợi nhuận khổng lồ, có thể tiếp tục tăng trưởng nếu thiếu ông không.

Sau thời gian chiến đấu với căn bệnh ung thư quái ác, Jobs đã rời khỏi vị trí CEO của Apple, song ảnh hưởng của ông đối với công ty vẫn vô cùng to lớn. Suy cho cùng, những đổi mới của Apple – từ máy tính cá nhân đến iPod, iPhone và iPad – đã thay đổi triệt để cách thế giới giao tiếp và giải trí. Sau cái chết đau buồn của Jobs ở tuổi 56, nhiều người đã đặt dấu hỏi lớn về tương lai của Apple.

Những bàn cãi về vấn đề này đã khiến tôi suy nghĩ về khả năng lãnh đạo và băn khoăn tự hỏi liệu có cách đúng đắn duy nhất nào để tạo nên một công ty vĩ đại không. Việc so sánh trải nghiệm của tôi tại Virgin và của Jobs tại Apple có thể làm sáng tỏ nhiều điều, bởi chúng tôi đều xây dựng và điều hành các doanh nghiệp trong năm thập kỷ qua, nhưng mỗi chúng tôi đều đi theo một con đường hoàn toàn khác biệt.

Những ý tưởng của Jobs về cách mọi người nên dùng công nghệ để tương tác với nhau và cuộc theo đuổi một tầm nhìn duy nhất đó đã dẫn ông đến việc tạo ra một công ty có văn hóa tích hợp sự tập trung mang tính ám ảnh vào các thiết kế công nghệ cao. Việc sử dụng máy tính trong các ngành công nghiệp và các doanh nghiệp vẫn bị giới hạn cho đến khi ông và đội của mình tung ra Apple II vào năm 1977, một sản phẩm đã làm thay đổi việc tính toán và cuộc sống hàng ngày của chúng ta.

Apple cũng dẫn đầu một cuộc cách mạng trong ngành công nghiệp âm nhạc khi đưa ra iPod và iTunes vào năm 2001; trong khi sự ra đời sau này của iPhone và iPad lại châm ngòi cho sự sáng

tạo của toàn ngành phát triển ứng dụng. Đam mê của Jobs với những thiết kế vĩ đại chính là nền tảng cho thứ mà ngày nay là một trong những thương hiệu được kính nể nhất thế giới.

Khi tôi cùng những người bạn xây dựng Virgin, chúng tôi phải tiếp cận mọi thứ theo hướng thật khác biệt, bởi tầm nhìn của chúng tôi không dựa quá nhiều vào sản phẩm mà vào dịch vụ. Văn hóa của chúng tôi phát triển từ sự gắn bó mật thiết giữa chúng tôi với khách hàng và giữa chúng tôi với nhau. Điều này dẫn chúng tôi đến việc xây dựng một công ty đặt dịch vụ chăm sóc khách hàng và sự gắn kết giữa các nhân viên lên hàng đầu; và đặt trọng tâm vào việc cung cấp các giá trị tuyệt vời cũng như duy trì ý thức về sự hài hước trong mọi thứ chúng tôi làm – từ đó, công ty của chúng tôi đã liên tiếp thành lập hàng trăm doanh nghiệp trong nhiều ngành khác nhau.

Steve Jobs là doanh nhân có xu hướng độc đoán, tiếp cận vấn đề từ trên xuống, trong khi tôi luôn tin vào nghệ thuật trao quyền – một trong những vai trò chính của tôi là tìm ra những người tốt nhất có thể cho Virgin và trao cho họ sự tự do cũng như sự khích lệ để thăng hoa. Khi thành lập Virgin Records, tôi thậm chí còn chuyển ra khỏi văn phòng và làm việc trong một nhà thuyền. Lúc đó, tôi đã nghĩ, và bây giờ vẫn nghĩ, rằng nếu bạn thường xuyên vắng mặt, những người khác sẽ buộc phải chỉ huy, từ đó họ nâng cao được các kỹ năng lãnh đạo, xây dựng sự tự tin ở họ, khiến doanh nghiệp mạnh hơn, còn bạn có thêm thời gian để sáng tạo.

Vậy làm thế nào mà những đường lối gần như đối lập của chúng tôi lại cùng tạo nên những công ty thành công? Tôi tin rằng đó là do chúng tôi đều theo đuổi đam mê của mình – chúng tôi đều thực sự tận hưởng và tin tưởng vào những gì chúng tôi đang làm. Bởi khả năng cao là bạn sẽ kiên trì, có cảm hứng và cống hiến nhiều hơn nếu thích những gì bạn đang làm, và nếu cuối cùng, bạn tạo ra được thứ gì đó bạn thực sự tự hào, điều đó sẽ được lan tỏa đến đội ngũ nhân viên và khách hàng của bạn. Điều này đúng với Steve Jobs, và vì lý do này, bất chấp phong cách vô cùng khác biệt giữa chúng tôi, ông ấy luôn là doanh nhân mà tôi ngưỡng mộ nhất.

Khi nhìn lại cuộc đời của Steve Jobs, tôi nhận thấy ông chưa bao giờ mất đi tình cảm sâu đậm dành cho công ty mình sáng lập ra, dù cho có bị đuổi khỏi Apple vào năm 1985. Sau khi rời Apple, ông chuyển nguồn năng lượng đó vào việc đầu tư và điều hành Pixar, một công ty nhỏ đã đạt được những thành tựu về công nghệ cũng như nghệ thuật ấn tượng đồng thời làm thay đổi hoàn toàn lĩnh

vực làm phim hoạt hình dùng công nghệ tạo hình bằng máy tính. Khi được đề nghị trở lại Apple vào năm 1997, ông đã đưa công ty đang trì trệ lên một tầm cao mới và tiếp tục cống hiến trong suốt thời gian chống chọi với bệnh tật. Điều hành Virgin là cuộc phiêu lưu lớn nhất đối với tôi: đầy thử thách, thú vị và sáng tạo, một việc tôi sẽ làm ngay cả khi không hề liên quan về mặt tài chính với nó nữa.

Có lúc, theo đuổi tầm nhìn của mình có nghĩa là bạn sẽ phải lờ đi những lời cảnh báo hay thậm chí là chế nhạo của những người khác. Tôi đã viết về quyết định thành lập Virgin Atlantic và sau đó là Virgin Australia như sau: Quá nhiều quyết định của tôi đã đi ngược lại lời khuyên của các nhà phân tích ngành, các chuyên gia quản lý và đôi khi là cả các cố vấn thân cận nhất của tôi.

Còn đối với Jobs, các sản phẩm mà ông và đội ngũ của mình đã hình dung ra quá khác biệt đến mức giá cổ phiếu luôn giảm sau khi một trong các sản phẩm của Apple lần đầu tiên được giới thiệu đến công chúng, bởi cổ đông và các "chuyên gia" đều chắc chắn rằng công ty đang đi sai hướng. Điều này xảy ra gần đây nhất khi iPhone 4S được phát hành, và một lần nữa nhận định này lại sai – doanh số bán thiết bị này đã phá vỡ mọi kỷ lục trước đó của Apple.

Khi bạn theo đuổi tầm nhìn kinh doanh của riêng mình, hãy can đảm bởi để xây dựng công ty của mình, bạn phải vượt qua các rào cản và lờ đi những lời chỉ trích. Hãy theo đuổi đam mê của bạn; hãy thừa nhận khi đối mặt với thứ gì đó bạn không giỏi; và hãy giao cho người khác làm việc đó hoặc tìm cách vượt qua nó (ngay cả Jobs cũng thuê những chuyên gia giỏi để chỉ đạo các hoạt động quan hệ công chúng và ông nổi tiếng với việc thành lập liên minh với các đối thủ của Apple là IBM và Microsoft); khi mọi thứ đi sai hướng, hãy đứng dậy và đi tiếp. Đây là cuộc phiêu lưu cần đến lòng dũng cảm và niềm tin.

Trong suốt cuộc đời mình, Steve Jobs đã khuyến khích mọi cá nhân ông làm việc cùng cũng như các khách hàng của ông hãy "Tư duy khác biệt". Đây chắc chắn là lời khuyên cơ bản mà mọi doanh nhân cần khắc sâu trong tâm trí.

Ấn tượng ban đầu rất mạnh

Nhưng đừng thổi bay nó bằng ấn tượng thứ hai

Trước đây, mẹ tôi thường bắt tôi phải đi tất sạch, mặc đồ lót sạch mỗi ngày và luôn nhắc nhở tôi rằng, "Con không bao giờ biết liệu con có bị xe buýt đâm không".

Bởi bà không muốn muối mặt khi phải nghe một y tá trong phòng cấp cứu nói rằng, "Bác sĩ, nhanh lên, hãy nhìn này. Tôi không biết lần cuối cậu bé thay đồ lót là khi nào nữa!"

Điều này cho thấy tầm quan trọng của việc tạo ra ấn tượng thứ hai tốt đẹp. Đặt "ấn tượng" mà xe buýt sẽ tạo ra cho tôi sang một bên, các nhân viên y tế sẽ có ấn tượng đầu tiên về tôi khi tôi đến bệnh viện và ấn tượng thứ hai là trong lúc kiểm tra, khi họ biết thêm về việc vệ sinh cá nhân của tôi.

Trong kinh doanh, tạo ra ấn tượng tốt trong lần đầu tiên tiếp xúc với khách hàng là một việc làm bắt buộc.

Dù sự thật là ai cũng biết điều này, nhưng nhiều công ty vẫn không làm được.

Rõ ràng, nhiều người không hiểu được rằng trong một thế giới có quá nhiều giao dịch được thực hiện trực tuyến, ấn tượng thứ hai của khách hàng về thương hiệu có khi còn quan trọng hơn ấn tượng đầu tiên.

Giao dịch thứ hai mà một khách hàng trực tuyến thực hiện với doanh nghiệp của bạn luôn liên quan đến thứ gì đó có vấn đề – họ đang gặp khó khăn khi sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Nếu được xử lý một cách chuẩn xác, thì đây là tình huống giúp công ty tạo ra ấn tượng rất tích cực. Đáng buồn thay đây cũng là lúc mọi thứ thường sai lầm một cách khủng khiếp.

Một trong những sai lầm lớn nhất mà tôi nhìn thấy thường xuyên đến mức đáng báo động là các công ty "chôn" số điện thoại dịch vụ chăm sóc khách hàng ở nơi xa xôi và tăm tối nhất trên trang web của họ. Nhấp chuột vào phần "Contact Us" (Liên hệ với chúng tôi) chỉ là bước đầu tiên trong một trò chơi rối rắm mang tên "hãy tìm số điện thoại của chúng tôi nếu có thể". Chắc chắn, các khách hàng muốn có được khoảnh khắc vui sướng khi sử dụng sản phẩm của bạn, chứ không phải khi cuối cùng họ cũng tìm ra được thông tin liên hệ với công ty bạn!

Phần lớn những người gọi đến đường dây hỗ trợ khách hàng trên khắp thế giới đều được chào đón bằng tuyên bố được cho là ngu xuẩn nhất từng được cài đặt tự động, kiểu như: "Được phục vụ quý vị là vinh hạnh của chúng tôi. Xin vui lòng giữ máy." Một vài công ty thậm chí còn khiến trải nghiệm này tồi tệ hơn nữa bằng cách thêm vào những thông tin vặt vãnh tỏ vẻ thân thiện như "Thời gian chờ dự tính của quý vị là 23 phút." Nhưng thông điệp ngầm ẩn trong tin nhắn này là "Chúng tôi chẳng mặn mà gì với việc giữ bạn lại nếu điều đó có nghĩa là chúng tôi phải tăng thêm nhân viên để phục vụ những người như bạn. Vì vậy, hãy dùng trang web của chúng tôi, được chứ?"

Nếu một vài khách hàng đủ kiên nhẫn đợi đến khi có người bắt máy, thì sự tồi tệ vẫn chưa có dấu hiệu kết thúc. Trước khi được nói chuyện với nhân viên chăm sóc khách hàng, họ luôn phải nhập số tài khoản ít nhất một lần. Nhưng khi cuối cùng có một người đại diện bắt máy, câu chào phổ biến nhất của họ là: "Quý vị làm ơn cho tôi xin tên đầy đủ và số tài khoản gồm 37 số của quý vị được không?"

Các trang web cũng không được thiết kế để tránh những sự bực mình này và thường tạo nên những ấn tượng thứ hai tồi tệ. Lấy quá trình đăng ký tài khoản làm ví dụ. Hoàn toàn dễ hiểu khi một dịch vụ ngân hàng trên mạng yêu cầu người dùng chọn tên người dùng và mật khẩu có tính bảo mật cao, nhưng bước này thật lố bịch đối với những ai chỉ định mua một đôi tất. Mặc dù quy trình đăng ký là một công cụ quan trọng để lập nên các cơ sở dữ liệu, nhưng nếu việc đó gây phiền hà cho khách hàng thì làm vậy có nghĩa lý gì?

Phần lớn các hãng hàng không (kể cả Virgin) cho phép hành khách đăng ký làm thủ tục lên máy bay thông qua một ki-ốt tự phục vụ – cơ hội để công ty tạo ấn tượng thứ hai tốt đẹp vì sự tiếp xúc đầu tiên luôn là quy trình đặt vé trên mạng. Thiết bị này sẽ kiểm tra hộ chiếu, phát hành thẻ lên máy bay, và trong một vài

trường hợp còn in cả nhãn hành lý. Nếu quy trình diễn ra thuận lợi, nó sẽ tạo ra ấn tượng tốt; các thiết bị này không chỉ gọi đúng tên khách hàng mà còn hiếm khi mất kiên nhẫn hay cáu kỉnh. Song, tốt nhất nên luôn có một người ở đó để giúp khách hàng khi quy trình có vấn đề. Và với tất cả những rắc rối của các chuyến bay nội địa cũng như quốc tế, bạn có thể tin chắc rằng điều này nhất định sẽ xảy ra!

Trong ngành khách sạn, thủ tục đăng ký nhận phòng vẫn hoàn toàn do con người thực hiện. Các nhân viên lễ tân mặc đồng phục chịu trách nhiệm tạo cho khách hàng ấn tượng thứ hai về một thương hiệu. Tôi chưa bao giờ tìm hiểu lý do chính xác, nhưng nếu xét đến mức độ thực hiện tốt công việc này, phần lớn các chuỗi khách sạn hạng sang đều làm tốt hơn ngành hàng không. Không phải ngẫu nhiên mà người ta thường hiểu cụm từ "kỹ nghệ lễ tân – hospitality industry[17]" thường được ngầm hiểu là bao gồm các khách sạn và nhà hàng, chứ không hề có các hãng hàng không trong đó.

Các nhà quản lý và điều hành muốn công ty của mình tạo ra ấn tượng ban đầu và thứ hai tích cực phải học cách cân đối hiệu quả tiết kiệm chi phí nhân lực dùng cho web với những con người thực có thể hỗ trợ khi có vấn đề. Một phép kiểm tra thực tế tôi thường xuyên thực hiện là thử vào trang web của chúng tôi để xem tôi mất bao lâu mới tìm ra được số điện thoại hỗ trợ khách hàng "thích lảng tránh" đó. Hãy thử làm việc này và nếu phải tiến sâu vào quá hai trang, thì có lẽ bạn nên thiết kế lại trang web đó.

Hãy xét đến giá trị quan hệ khách hàng bằng việc đặt một số điện thoại trợ giúp to đùng trên trang chủ. Khi khiến việc tìm kiếm sự trợ giúp trở nên quá khó khăn, bạn đang gánh lấy rủi ro rằng khách hàng có thể nói, theo cách nói chệch đi tên của một trong những cuốn sách của tôi, "Mặc kệ nó, tôi không làm đâu".

Để giành chiến thắng trong cuộc chiến chống ma túy

Chấm dứt cuộc chiến chống ma túy

Mọi người dường như đã quên rằng, nhiều thập kỷ trước, nhìn chung phạm tội không phải là một cách hay để kiếm sống: phải sau khi cuộc chiến ma túy nổ ra, văn hóa đại chúng (pop culture) mới bắt đầu dựng lên hình ảnh buôn ma túy như một con đường đi từ nghèo khó đến giàu sang. Nhưng chỉ một vài người thật sự trở nên giàu có, và như các tác giả Stephen J. Dubner và Steven D. Lewitt chỉ ra trong cuốn Kinh tế học hài hước [đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2011] của họ vào năm 2005, rằng nhiều kẻ buôn may túy trên đường phố vẫn sống với bố mẹ và làm việc bán thời gian để có đủ tiền trang trải cuộc sống. Các nghiên cứu khác cho thấy nhiềungười trong số những nhân công bị bóc lột này, bản thân họ cũng bị nghiện nặng.

Để cắt đứt dòng tiền chảy vào túi những tên tội phạm cao cấp, tất cả những gì chúng ta cần làm là chấm dứt cuộc chiến chống ma túy và hợp pháp hóa việc sử dụng các chất bị cấm.

Cuộc chiến chống ma túy đổ tiền về sai túi: khi các quan chức chính phủ theo đuổi chính sách nghiêm trị tội ác, những tay buôn ma túy được lợi vì giá ma túy tăng lên, trong khi nhu cầu thì vẫn thế. Đây là một ngành thu về đến 300 tỷ đô-la mỗi năm, và với khoản tiền lời lớn đến như vậy, những kẻ tội phạm sẵn sàng làm bất kỳ điều gì để trốn tránh pháp luật: chuyển các cơ sở sản xuất ma túy đến các quốc gia mà nhà chức trách không thể bắt được chúng; mua vũ khí hạng nặng (như ở Mexico); cài người vào các cơ quan chính phủ (như đã xảy ra tại nhiều quốc gia, từ Peru và Bolivia cho đến một phần Tây Phi); bắt cóc và đe dọa cảnh sát, chính khách cũng như dân thường. Bọn tội phạm trở nên giàu có trong khi những người bình thường phải trả giá cao hơn – ở cả

khía cạnh thuế lẫn mạng sống của họ.

Trong một thế giới mà vấn nạn ma túy chỉ ngày càng trở nên tồi tệ hơn – Liên Hợp Quốc ước tính rằng mức độ tiêu thụ thuốc phiện, tính cả heroin trên toàn thế giới, đã tăng 35% từ năm 1998 đến năm 2008 – thì thật khó để nghĩ đến việc bọn tội phạm sẽ đi tìm những công việc tử tế. Tại một vài quốc gia Mỹ La-tinh, các tập đoàn ma túy đang thách thức chính phủ – một số còn được trang bị tốt hơn cả quân đội, và băng nhóm tội phạm này nổi tiếng với các hoạt động bảo vệ các cộng đồng cũng như cung cấp cho họ sự trợ giúp xã hội cơ bản. Ở Afghanistan, một lượng lớn tiền chảy vào túi các phiến quân Taliban đến từ việc bán thuốc phiện. Cục Phòng chống Ma túy Hoa Kỳ cho hay các đại diện của al-Qaeda tại Bắc Phi, Tây Phi và châu Âu đã tài trợ cho các hoạt động của chúng thông qua buôn bán ma túy.

Cho đến gần đây, như nhiều người khác, tôi vẫn cảm thấy rằng cuộc chiến chống ma túy là chính sách tốt nhất đối với xã hội của chúng ta. Nhưng tôi đã thay đổi quan điểm ngay sau khi tham dự Ủy ban Toàn cầu Liên Hợp Quốc về Chính sách Ma túy cùng với cựu Tổng Thư ký Liên Hợp Quốc Kofi Annan, Javier Solana, cựu Cao ủy viên đặc trách Đối ngoại của Liên minh châu Âu, cựu Tổng thống Brazil Fernando Cardoso và nhiều người khác. Những phát hiện của chúng tôi cho thấy rõ ràng rằng cuộc chiến chống ma túy trên toàn cầu không khác gì một sai lầm vô cùng đắt đỏ và chỉ có mục đích là tốt.

Ủy ban của chúng tôi phát hiện ra rằng ở các quốc gia hợp pháp hóa việc nghiện ma túy và coi nó chỉ như một vấn đề về sức khỏe, tội phạm giảm, số người nghiện giảm và sức khỏe toàn dân nói chung được cải thiện.

Ví dụ như Bồ Đào Nha đã hợp pháp hóa việc sử dụng và tàng trữ ma túy vào năm 2001 và không bắt ai vào tù trong 10 năm qua. Bằng việc dựng nên các phòng khám mà ở đó, những người dùng heroin có thể lấy kim tiêm và methadone, cũng như sử dụng các biện pháp điều trị y tế để cai nghiện (rẻ hơn và hiệu quả hơn nhiều so với các nhà tù), Bồ Đào Nha đã giảm được số người sử dụng, đặc biệt là thanh thiếu niên và số người nghiện nói chung. Số ca mắc HIV mới (từ kim tiêm bẩn) đã giảm 70% từ năm 2000 đến năm 2009, ngoài ra còn một tác dụng phụ tích cực thú vị nữa là tội phạm trộm cắp trong nhà cũng giảm đáng kể.

Khi đánh giá các cơ hội kinh doanh mới, đội của chúng tôi tại Virgin thường nhìn vào những thứ có hiệu quả tại nhiều quốc gia,

nghiên cứu cách chúng tôi có thể áp dụng các cách tiếp cận thành công vào thị trường mới. Trong cuộc chiến chống ma túy, ủy ban của chúng tôi đã cho thấy bí quyết là đổi sang các chiến lược "giảm tác hại". Một trong những nghiên cứu rõ ràng liên quan đến một trường hợp ở Thụy Sỹ, đất nước đã đổi từ cách tiếp cận theo kiểu ra lệnh và sử dụng luật pháp sang các chính sách tập trung vào sức khỏe toàn dân trong những năm 1980 và 1990.

Theo nghiên cứu của Đại học Lausanne: "Khi đã dấn quá sâu vào việc buôn bán ma túy và các dạng phạm tội khác, những người nghiện nặng đóng vai trò như cầu nối giữa những tay bán buôn và người sử dụng. Khi những người nghiện nặng này tìm thấy một phương tiện ổn định, hợp pháp cho cơn nghiện của họ, việc sử dụng và mua bán ma túy trái phép sẽ giảm… Bằng việc loại bỏ các con nghiện và tay buôn ma túy ở địa phương, những người sử dụng bình thường tại Thụy Sỹ khó có thể liên lạc được với người bán." Các con nghiện, thường là cả người sử dụng và những tay buôn ma túy cấp thấp đã bớt nghiện do được dùng heroin kê theo đơn, là mắt xích quan trọng giữa nhà cung cấp và người sử dụng bình thường.

Hãy tưởng tượng rằng ở quê hương bạn, những người nghiện không bị bỏ tù mà được điều trị tại các phòng khám. Hãy tưởng tượng rằng số người nghiện đang giảm dần. Rằng các cơ quan cảnh sát đã ngừng bắt những người bán ma túy cấp thấp và một vài sĩ quan hiện đang tập trung vào tội phạm có tổ chức. Nhiều người đã được thả tự do để làm công việc giữ trật tự trị an, vì ngay cả những tội nhỏ do người nghiện phạm phải cũng đang có chiều hướng giảm. Hãy tưởng tượng rằng các nguồn công quỹ bổ sung được sử dụng cho các chương trình xã hội và y tế, thay vì cho việc thực thi pháp luật và bỏ tù. Rằng, cũng giống khi lệnh cấm được gỡ bỏ ở Mỹ, thị trường chợ đen bị khô kiệt và các băng nhóm tội phạm ma túy biến mất. Hãy tưởng tượng rằng tiền bạc và quyền lực không còn gắn liền với ma túy và tội ác nữa; ngoài ra, truyền thông và thậm chí cả văn hóa của chúng ta, đang thay đổi tương ứng.

Làm thế nào để chúng ta đứng lên chống lại tội ác? Hãy coi việc sử dụng ma túy là một vấn đề sức khỏe, chứ không phải một hành vi phạm tội. Hãy loại bỏ các sợi dây liên kết giữa những tay buôn ma túy với các thị trường của chúng. Nào, chúng ta hãy cùng nhau chấm dứt tội ác – và cứu sống nhiều người. Ở cương vị các doanh nhân, nếu một trong những chính sách của chúng tôi thất bại, chúng tôi sẽ nhanh chóng chấm dứt nó để giảm thiệt hại và thay đổi chiến thuật. Thật lạ khi các chính phủ vẫn tiếp tục theo đuổi

các chính sách đã thất bại từ thập kỷ này đến thập kỷ khác, với tất cả những sự thống khổ mà các chính sách này gây ra.

Khoa học: chiến tuyến cuối cùng

Nữ thần ở Atlantis

Khi còn nhỏ, tôi đã đọc tác phẩm Hai vạn dặm dưới đáy biển của Jules Verne và mê mẩn yếu tố phiêu lưu huyền bí của nó. Kể từ đó, tôi đã dành rất nhiều thời gian ở các đại dương – bay phía trên chúng (và đôi khi lao vào chúng) bằng các khinh khí cầu, lướt thuyền tốc độ trên mặt chúng – nhưng hiếm khi đắm mình trong chúng.

Hơn hai phần ba bề mặt Trái đất được bao phủ bởi nước, song, nhân loại hầu như chưa hề khám phá vùng nước mặn khổng lồ bao quanh chúng ta. Các kỳ quan vũ trụ còn được vẽ chi tiết hơn rất nhiều.

Các quốc gia như Mỹ đã đầu tư hàng nghìn tỷ đô-la để tìm kiếm các hành tinh và hệ mặt trời ở rất xa. Chúng ta có thể bay lên mặt trăng và vòng quanh thế giới bằng tàu vũ trụ, nhưng vẫn chưa đủ khả năng để chạm đến những "cực" sâu nhất dưới đáy đại dương hay chịu đựng được áp lực khủng khiếp gây ra do lặn ở độ sâu như vậy. Không có dấu hiệu nào cho thấy mọi việc sẽ sớm thay đổi khi mà các chính phủ vẫn tiếp tục thờ ơ với hoạt động khám phá đại dương sâu thẳm.

Mức sâu nhất mà một tàu ngầm hiện đại có thể đạt đến là hơn 6.700m dưới mặt nước biển, song, vẫn có các rãnh ở Thái Bình Dương sâu tới hơn 11.200m. Để thực hiện được các chuyến đi như vậy – đi xuống sâu hơn cả chiều cao của đỉnh Everest – chúng ta cần các đột phá về công nghệ vật liệu và thiết kế. Đạo diễn James Cameron đã lập nên một kỷ lục thế giới mới vào tháng 3 năm 2012 khi lặn sâu hơn 8.200m dưới mặt nước biển bằng chiếc tàu ngầm Deepsea Challenger của ông.

Chỉ có hai công ty tư nhân đang nghiêm túc nghiên cứu những chiếc tàu ngầm của tương lai này – đó là chúng tôi và James

Cameron. Con tàu của Cameron rất nặng và có thể lên xuống để thu thập mẫu vật. Con tàu của chúng tôi thì có tính tiện dụng cao hơn rất nhiều và sẽ đủ khả năng khám phá trong nhiều dặm. Hai chiếc tàu này bổ sung hoàn hảo cho nhau, và chúng tôi đang thảo luận về việc cùng nhau thực hiện các chuyến phiêu lưu. Đây chính là dạng kinh doanh mạo hiểm kinh điển của Virgin, đầy phiêu lưu, thú vị đầy khao khát thiết lập nên một thị trường mới.

Mọi cuộc phiêu lưu vĩ đại đều bắt đầu bằng bước tiến đầu tiên đó và bước đầu tiên của chúng tôi mang tên Nữ thần Necker, một chiếc tàu ngầm mới, chở được ba người, đặt tại hòn đảo Necker của tôi, thuộc quần đảo Virgin tại Anh. "Nữ thần" được thiết kế đặc biệt dành riêng cho chúng tôi, và nó sẽ "bay" đến độ sâu 40m dưới mặt nước biển rồi thực hiện các pha nhào lộn và quay vòng. Những chiếc tàu ngầm như "Nữ thần" sẽ cho phép hành khách lần theo và quan sát các kỳ quan của đại dương mà không cần trải qua một khóa đào tạo lặn nào.

Đa phần những cảnh đẹp nhất dưới đại dương nằm ở độ sâu trên 30m. Chiếc "Nữ thần" có thể lặn và xoay tròn như máy bay, đồng thời cho phép hành khách bắt kịp những con rùa, cá heo, cá voi và những con cá đuối đốm khổng lồ – như con mà tôi đã nhìn thấy gần đây khi bơi xa bờ ở Necker.

Đương nhiên, 40m không là gì so với 11.000m, nhưng đó là một sự khởi đầu, dành cho những con người rất đỗi bình thường, thay vì những lính Seal Hải quân hay những nhà khoa học, một cơ hội đầu tiên để bắt đầu khám phá thế giới dưới đại dương. Theo thời gian, chiếc "Nữ thần" sẽ được theo sau bởi các thế hệ tàu ngầm mới, có khả năng lặn rất sâu, xuống đến những nơi chúng ta chưa từng đến.

Khi nói chuyện với nhiều khách hàng của Virgin Galactic, những người lên kế hoạch bay vào vũ trụ, tôi đã tìm ra một sở thích chung khác: khám phá những vùng chưa được khám phá dưới đáy đại dương. Phần lớn họ cũng hứng thú với sự sâu thẳm huyền bí của chúng không khác gì tôi.

Tôi tin rằng chúng ta có thể học được rất nhiều điều từ những hải trình này. Chúng ta sẽ tìm ra những loài mới và hiểu rõ hơn thành phần của các vùng nước sâu. Chúng ta sẽ có thể theo dõi và lần theo chính xác hơn sự phá hủy của con người đối với từng khu vực nhất định. Để tổ chức một chiến dịch hiệu quả nhằm bảo vệ hành tinh, chúng ta phải biết được các hành động của mình đã ảnh hưởng đến đại dương như thế nào và chúng ta đang hủy hoại

nó nhanh ra sao.

Khi tôi còn là một đứa trẻ, các đại dương tràn đầy những sinh vật sống, nhưng thật đáng buồn khi ngày nay, chúng đã giảm đi khá nhiều. Chúng ta cần phải nâng niu và nuôi dưỡng sự sống trong đó. Những người nông dân giỏi am hiểu đất đai và biết rằng cần phải bỏ hoang, không canh tác một số cánh đồng để chúng có thể màu mỡ trở lại. Điều này cũng đúng với đại dương và sự sống trong đó. Người ta bảo tôi rằng các cướp biển ngoài khơi biển Somalia đã có ảnh hưởng thú vị đến những vùng biển mà họ gọi là nhà. Không phải tôi đang ủng hộ việc coi cướp biển là một giải pháp, nhưng những người này đã khiến những người đánh bắt cá sợ hãi, không dám đến gần và cho phép những vùng biển quanh đó phục hồi được môi trường biển phong phú đa dạng. Việc chờ đợi xem liệu các đội tàu ngầm mới của chúng tôi có thể xác định ảnh hưởng của việc đánh bắt quá mức tại những vùng nước sâu hơn của đại dương hay không sẽ vô cùng thú vị.

Tại sao lại bắt đầu các chuyến hành trình từ Necker, hòn đảo Caribe của tôi? Bên cạnh việc đây là một vị trí đẹp để khám phá cuộc sống dưới đáy biển và các rặng san hô, còn một nguyên nhân khác nữa đó là nó chỉ cách rãnh sâu nhất của Đại Tây Dương, rãnh Puerto Rico, vài dặm. Vùng biển này chưa bao giờ được khám phá và tôi hy vọng, trong một năm, sẽ đi được đến nơi sâu nhất của vùng biển vĩ đại này, xuống sâu hơn cả chiều cao của đỉnh Everest.

Tôi luôn bị thôi thúc bởi những nhà thám hiểm vĩ đại từ thời kỳ của ngài Francis Drake – người đầu tiên tìm ra quần đảo Virgin. Tôi muốn các tàu ngầm của chúng tôi cạnh tranh với những thành tựu của Drake và vẽ biểu đồ vùng biển sâu ở đây, rõ ràng từng khu một, từng rãnh một, từng thung lũng một.

Biết đâu chúng tôi có thể tìm ra kho báu như một phần thưởng thêm. Vùng Caribe đầy những vụ đắm tàu, nhiều chiếc chở vô số tài sản từ Nam và Trung Mỹ. Một số người cho rằng có nhiều kho báu và vàng dưới đáy biển hơn là ở trên bờ. Tôi có một tấm bản đồ ghi chép lại hơn 200 vụ đắm tàu trong bán kính hơn 32km xung quanh Necker. Một số có thể đang nằm ở những vùng biển khá nông trong nhiều năm; số khác có thể ở sâu hơn. Chúng tôi đang tìm kiếm chúng, đặc biệt là giờ đây, khi chúng tôi đã phát triển được những chiếc tàu ngầm có thể tiến đến những nơi sâu nhất.

Khi nằm trên võng nhìn ra bờ biển Necker, tôi vô cùng phấn khích khi nghĩ đến cơ hội được ngắm nhìn thế giới bên dưới nó vào một

ngày không xa. Bên cạnh việc khám phá ra các loài mới (được biết đến có 80% các loài chưa được khám phá), vẽ biểu đồ các rãnh và truy tìm kho báu, chúng tôi có thể tìm ra thành phố bị thất lạc Atlantis… ai mà biết được!

Phần tái bút trong cuốn sách của Jules Verne, “hai vạn dặm” chỉ khoảng cách đi được, không phải độ sâu. Cũng tương tự như khi bạn coi hai vạn dặm là con số gấp hơn sáu lần đường kính Trái đất!

Hãy bỏ những chiếc nêm đó đi!

Hãy để họ thử nó!

Có lẽ ai cũng biết điều này, nhưng tôi vẫn nói ra ở đây: Cần một lực lượng lao động gắn bó, cam kết và có động lực để cung cấp một sản phẩm hoặc dịch vụ hạng nhất và xây dựng được một doanh nghiệp thành công bền vững. Trao quyền cho nhân viên để họ có thể ra các quyết định tốt là một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của một doanh nhân.

Điều này có nghĩa là bạn phải xây dựng một vùng thoải mái trong doanh nghiệp mà ở đó, người của bạn có thể tự tin thể hiện bản thân và sự dũng cảm đồng thời tin vào quan điểm của chính mình. Từ những ngày đầu thành lập doanh nghiệp, bạn phải bảo đảm rằng họ không bị ràng buộc bởi một cơ cấu quá cứng nhắc, sự kiểm soát quá chi tiết và quá nhiều luật lệ. Dù các hướng dẫn rất có ích trong việc thiết lập một bộ khung cho những nhiệm vụ phía trước, nhưng một sự sắp đặt khô cứng sẽ làm cản trở sự sáng tạo và dám chấp nhận rủi ro. Thay vào đó, nó sẽ nhanh chóng dẫn đến sự lặp lại thiếu suy nghĩ, thiếu động lực và làm suy giảm các tiêu chuẩn.

Nếu có thể tin tưởng và khuyến khích nhân viên sử dụng khả năng phán đoán thông thường, bạn sẽ thấy rằng qua thời gian, các giải pháp của họ sẽ trở nên sáng tạo hơn thay vì bớt sáng tạo đi. Hãy đảm bảo rằng việc thử nghiệm được khuyến khích và các nhân viên không sợ mắc sai lầm. Thực ra, mục tiêu của bạn không chỉ là khuyến khích nhân viên sử dụng những kiến thức thông thường. Bạn muốn cách tiếp cận và các giải pháp của họ giống như của một doanh nhân, hay chính xác hơn là, một doanh nhân bên trong một tổ chức.

Một trong nhiều đội ngũ doanh nhân bên trong tập đoàn của chúng tôi là bộ phận bảo trì và kỹ thuật của Virgin Australia, do Les Payne đứng đầu. Ông theo dõi sát sao mọi khía cạnh về an

toàn mặt đất, bao gồm cả những vật chèn bằng gỗ được dùng để giữ bánh máy bay không lăn đi khi đỗ ở cổng (những chiếc nêm). Khoảng năm năm trước, ông để ý thấy rằng khi trời mưa to, những chiếc nêm gỗ này không đứng yên và hỏng rất nhanh.

Les và người đồng nghiệp Ian Scott đã quyết định thiết kế lại nêm. Họ nhanh chóng tìm ra một vật liệu bền và thân thiện với môi trường hơn: nhựa tái chế ở địa phương. Giá của nó bằng với giá của những chiếc nêm gỗ cũ, nhưng bền hơn ít nhất sáu lần.

Qua thời gian, chúng tôi đã thay thế 1.000 nêm gỗ được sử dụng trên khắp mạng lưới Virgin Australia bằng các nêm nhựa tái chế. Chúng tôi vui mừng với phương pháp đơn giản mà hiệu quả này đến mức đã nhắc đến nó trong các bản tin nội bộ, viết các mẩu giấy nhớ để làm tăng sự nhận diện và cũng vinh danh Les cùng đội của ông tại buổi tiệc Ngôi sao của năm của Tập đoàn Virgin vì đã thể hiện thành công mối ràng buộc chặt chẽ giữa hoạt động bảo vệ môi trường và khả năng gia tăng lợi nhuận. Năm 2006, cả Les và Ian đều nhận được giải thưởng ngành vì thành tựu này.

Các bước để xây dựng nên một nơi làm việc sáng tạo và tự do thể hiện mình khá đơn giản, nhưng nó thật sự phải bắt đầu từ cấp cao nhất. Các CEO cần làm gương, phải nổi bật và dễ tiếp cận trong vai trò người đi đầu trong việc giải quyết vấn đề một cách sáng tạo. Hãy cho mọi người địa chỉ e-mail của bạn và đối mặt trực tiếp với các vấn đề – các CEO của chúng tôi như Neil Berkett của Virgin Media và John Borghetti của Virgin Australia nổi tiếng vì cách giải quyết trực tiếp các vấn đề. Hãy lắng nghe nhân viên một cách cẩn trọng (như tôi đã chia sẻ, tôi luôn mang theo một cuốn sổ để có thể ghi nhanh lại mọi thứ), theo dõi sát sao mọi vấn đề, hành động dựa trên các đề xuất tốt nhất và ăn mừng các mốc sáng tạo cũng như các thành tựu mang tinh thần doanh nhân của những người khác.

Khi Virgin còn ở quy mô nhỏ và phải hoạt động trong các văn phòng chật hẹp, tôi dễ theo sát các nhân viên hơn, nhưng ngày nay, tôi phải dựa vào một đội gồm hàng tá giám đốc điều hành, những người dẫn dắt các doanh nghiệp khác nhau trong Tập đoàn Virgin, là đại sứ cho chúng tôi và cổ vũ cho văn hóa Virgin mà chúng tôi đã tạo ra.

Dù cho bạn đang điều hành một doanh nghiệp lớn hay nhỏ, cũng vẫn có những nhân viên mà có thể bạn không thường xuyên nói chuyện, những người mà bạn phải nhờ người khác giám sát. Sau đây là những điều bạn cần tìm ra ở các quản lý của mình: Họ có

cho mọi người biết thông tin liên lạc của họ không? Họ có những cuốn sổ đen nhỏ cho riêng mình không? Họ có thể nói cho bạn những ý tưởng hay của nhân viên không và họ hành động dựa trên những ý tưởng tốt nhất nào trong số đó? Họ có cổ vũ tinh thần doanh nhân trong đội của họ không? Bản thân họ có phải là các doanh nhân không?

Những trao đổi như vậy rất hữu ích, giúp mở rộng kinh nghiệm của các thành viên quản lý và giúp họ nhớ rằng hoàn thành một việc theo cách thông thường chưa chắc đã là cách tốt nhất. Khi các nhà quản lý cao cấp của bạn là những doanh nhân thực thụ, bạn có thể chắc chắn rằng bạn đang đi trên con đường xây dựng nên một lực lượng lao động gắn bó, cam kết và sáng tạo, được dẫn dắt bởi kiến thức thông thường và tinh thần phiêu lưu.

Hãy bỏ nêm đi!

Như một chai rượu ngon

Càng ủ lâu càng chất lượng

Như đã nói trong phần Lời nói đầu, tôi là một người hâm mộ nhiệt thành đất nước và con người Úc. Quốc gia này luôn mang đến cho tôi cảm giác về một đất nước đầy sức sống và tươi trẻ, vì vậy, thật thú vị khi câu hỏi sau lại được đặt ra cho tôi.

HỎI: Ở Úc, thường có định kiến công khai phản đối việc tuyển dụng lao động lớn tuổi. Trong một bài báo gần đây trên một tạp chí kinh doanh, một chuyên viên tư vấn tuyển dụng đã nói rằng ông ta không thèm để mắt đến những người quá 35 tuổi.

Sau đây là một vài thành kiến thường được nói tới: người lao động lớn tuổi không thể thay đổi; họ không sáng tạo; họ không thể suy nghĩ nhiều chiều; họ không sẵn sàng học hỏi; mất nhiều tiền để tuyển dụng họ hơn.

Cách tiếp cận của ông đối với việc tuyển dụng lao động lớn tuổi là gì? Nếu đang tìm kiếm một vị trí, ông sẽ làm gì để vượt qua rào cản phân biệt tuổi tác?

- C. Goldsworthy, Úc

ĐÁP: Dù cho chuyên viên tư vấn tuyển dụng đó là ai thì anh ta cũng xứng đáng phải đi tìm một công việc mới vì đã đưa ra một tuyên bố lố bịch như vậy. Đây là thời điểm đặc biệt phù hợp để tôi làm rõ vấn đề về tuổi tác và lực lượng lao động. Tôi biết anh sẽ ngạc nhiên nhưng tôi vừa bước sang tuổi 60 đấy.

Cũng vào năm mà tôi gần 60 tuổi, tôi đã tham gia cuộc thi marathon đầu tiên trong đời và không chỉ hoàn thành mà còn hoàn thành nó trong chưa đến năm giờ. Cũng trong năm này, tôi đã cố lập kỷ lục là người già nhất lướt ván diều qua eo biển Anh; tuy nhiên, gió (và sóng) lớn đã buộc tôi phải từ bỏ – nhưng tôi sẽ

trở lại!

Những thử thách như vậy trước đây chỉ thuộc về những người trẻ tuổi, nhưng ngày nay, mọi người sống lâu hơn, năng động hơn, nên việc nghỉ hưu ở độ tuổi khá trẻ là điều không còn cần thiết. Nếu mọi người biết tự chăm sóc bản thân bằng việc tập luyện thường xuyên và có một chế độ ăn uống lành mạnh, thì không có lý do gì để họ không trẻ mãi: bà của tôi chơi golf gần như mỗi ngày và đã lập kỷ lục một gậy vào lỗ ở tuổi 90!

Chắc chắn tôi sẽ tiếp tục làm việc cho đến khi cảm thấy mình không còn đóng góp được gì cho Virgin nữa. Tôi thấy rằng 30 năm làm việc tốt đẹp đang đợi tôi phía trước. Đúng là ở tuổi lục tuần, có một số công việc phù hợp với tôi hơn những công việc khác, nhưng tôi không thấy giới hạn thực sự nào ngăn cản mình tiếp tục vai trò hiện tại.

Ở Anh, chính phủ đã đề nghị tăng tuổi nghỉ hưu lên 67, và nhiều quốc gia châu Âu khác đang dự tính những điều luật tương tự. Không chỉ chính phủ, mà hội đồng quản trị của các công ty trên thế giới hiện cũng đang phải đối mặt với thách thức phục vụ dân số già.

Vì vậy, dù chắc chắn đúng là một vài nhà tuyển dụng có những định kiến tiêu cực về việc thuê và giữ lao động lớn tuổi, nhưng họ chỉ đang báo hại chính bản thân và công ty của họ thôi. Các doanh nhân và nhà quản lý muốn thành công đang xem xét kỹ lưỡng những ứng viên lớn tuổi hơn.

Các nghiên cứu cho thấy rằng, trái với các định kiến phổ biến, người lao động lớn tuổi có ít vấn đề liên quan đến việc nghỉ làm và đi muộn hơn so với người trẻ trong cùng một công ty; họ cũng có xu hướng có mức độ cam kết cao hơn với công việc và trung thành hơn với nhà tuyển dụng; từ đó giúp giảm rối loạn nhân sự và chi phí tuyển dụng.

Việc các công ty đa dạng hóa các nhóm tuổi mà họ tuyển dụng cũng không phải hiếm. Trong tất cả các doanh nghiệp của chúng tôi, việc cung cấp dịch vụ tuyệt vời đều được nhấn mạnh, và để thành công, chúng tôi phải thực sự hiểu khách hàng cũng như quan sát dịch vụ của chúng tôi qua lăng kính của họ. Khi nền tảng khách hàng của chúng tôi cũng như của các công ty khác trở nên già hơn, các nhà quản lý cần những nhân viên phản ánh các thay đổi về nhân khẩu học này.

Đây là một thách thức đối với Virgin vì chúng tôi có xu hướng khá trẻ. Hiện tại, độ tuổi trung bình trong tập đoàn vẫn thấp, với hơn hai phần ba số nhân viên dưới 35 và chỉ khoảng 3% trên 55 tuổi.

Điều này chủ yếu được quyết định bởi một vài yếu tố, bao gồm các khu vực mà chúng tôi hoạt động và tình hình nhân sự mới của một vài doanh nghiệp. Ví dụ, Virgin Active, chuỗi câu lạc bộ chăm sóc sức khỏe của chúng tôi, thu hút lực lượng lao động trẻ vì bản chất công việc. Với tư cách những kẻ thách thức các thương hiệu lớn, các hãng hàng không của chúng tôi – Virgin America, Atlantic và Úc – có xu hướng trở thành những thanh nam châm hút các phi hành đoàn và đội ngũ nhân viên mặt đất trẻ. Những nhóm nhân viên này đông đến mức làm lệch độ tuổi trung bình tổng thể của Tập đoàn Virgin. Thậm chí mảng kinh doanh tài chính của chúng tôi cũng có đội ngũ nhân viên trẻ – một lần nữa, mọi người thích vị thế kẻ thách thức của công ty và thích cả việc phát triển sản phẩm mới. Nhưng khi chúng tôi chuẩn bị cho tương lai, yếu tố này rõ ràng cần phải thay đổi.

Bằng cách nào? Ồ, nhiều doanh nghiệp cho các nhân viên giàu kinh nghiệm của họ nghỉ việc, đây vừa là việc đương nhiên vừa để giảm chi phí lúc khó khăn. Nhưng những công ty đó phải chịu rủi ro đánh mất nhiều kỹ năng quan trọng khi những lao động giàu kiến thức và kinh nghiệm rời bỏ công ty.

Câu trả lời là hãy điều tiết việc sắp xếp công việc cho thích hợp hơn. Đưa ra đề nghị làm việc bán thời gian, chia sẻ công việc, làm việc với thời gian linh động hoặc toàn thời gian, điều đó sẽ thu hút những nhân viên lớn tuổi. Việc làm này sẽ giúp tất cả mọi người – không chỉ các nhân viên lớn tuổi – đạt được cân bằng tốt hơn giữa cuộc sống và công việc, đồng thời cho phép các công ty giữ lại những kỹ năng, kinh nghiệm của họ, cũng như tạo lập được một đội ngũ cho các thế hệ mới hơn.

Tôi hy vọng rằng với cách tiếp cận này, tập đoàn của chúng tôi sẽ tiếp tục duy trì được một chính sách tuyển dụng mở và hiện tượng phân biệt tuổi tác sẽ không còn là vấn đề. Thuê lao động lớn tuổi không chỉ là việc làm đúng; nó còn tốt cho kinh doanh.

Cái tên nói lên điều gì?

Có thể nhiều hơn bạn nghĩ

HỎI: Tại sao các máy bay của Virgin Blue lại được sơn đỏ?

– Dick Percs, Úc

ĐÁP: Cái tên và những chiếc máy bay đỏ đặc trưng được dựa trên một trò chơi chữ, nhưng có nhiều yếu tố khác liên quan đến cái tên Virgin Blue ban đầu chứ không chỉ có màu sắc, vậy nên chúng ta hãy bắt đầu câu chuyện này từ đây.

Như tôi đã giải thích, chúng tôi nghĩ ra cái tên Virgin vào một buổi chiều khi thảo luận về ý tưởng cửa hàng băng đĩa mới.

Chúng tôi thích nó ngay lập tức vì nhiều lý do, một trong số đó là ngay cả khi thời điểm đã là sau những năm 1960 đầy sôi động, thì nó vẫn mang chút gì đó táo bạo.

Cái tên Virgin chứa đựng trong nó cảm giác tươi mới một chút gợi cảm; nó cho thấy chúng tôi là những kẻ mới đến trong ngành công nghiệp âm nhạc và thế giới kinh doanh nói chung. Chúng tôi hứng khởi viết nguệch ngoạc nó ra với chữ V được viết hoa – chính chữ viết nguệch ngoạc này đã trở thành nền tảng cho logo của Virgin.

Cái tên Virgin ban đầu hóa ra lại thành công ở rất nhiều cấp độ: Nó độc đáo, nên ngay lập tức gây được sự chú ý; nó dễ nhớ nhưng không liên tưởng tới một ngành hay lĩnh vực nào; và nó tương thích với thương hiệu mà cuối cùng chúng tôi sẽ xây dựng. Chúng tôi đãrất may mắn. Ngày nay, một số doanh nhân trả rất nhiều tiền cho các chuyên gia thương hiệu để họ tạo ra, kiểm tra và trau chuốt lại tên thương hiệu cũng như logo – nhưng điều đó không bảo đảm cho một kết quả như ý. Bất cứ doanh nhân nào đang tìm một cái tên cho công ty mình đều nên suy nghĩ cẩn thận về việc

liệu cái tên được đề xuất có đủ linh hoạt để bao quát cả những sản phẩm và dịch vụ trong tương lai không. Virgin Records hoạt động rất tốt trong ngành giải trí, nhưng vào năm 1984, chúng tôi không hề chắc chắn vào bản thân chút nào khi vẽ logo công ty lên cái đuôi khổng lồ của chiếc Boeing 747 duy nhất mà Virgin Atlantic Airways có lúc đó. Nó rất nổi bật – lúc này, chúng tôi đã quyết định chọn gam màu đỏ là đặc trưng cho mình.

Không phải ai cũng thích nó. David Tait, một trong những người đầu tiên lập nên hãng hàng không của chúng tôi, đã khiến tôi phải đau đầu khi nói rằng, "Sẽ không có ai lên một chuyến bay mà không đi hết hành trình". Nhưng tôi vẫn kiên quyết và khẳng định rằng nó tốt hơn "British Atlantic Airways" – tên ban đầu của công ty khởi nghiệp của chúng tôi – khi chỉ ra rằng thế giới thực sự không cần thêm một "BA" nữa.

Hãng hàng không non nớt đó đã trở thành nền tảng để chúng tôi xây dựng các giá trị thương hiệu của Virgin và củng cố sự hiện diện của nó trên toàn cầu. Virgin Atlantic nhanh chóng trở thành người dẫn đầu thị trường nhờ cách tiếp cận sáng tạo, cũng như bởi chúng tôi đã cung cấp giá trị dịch vụ chăm sóc khách hàng tuyệt hảo. Các hoạt động marketing đặc trưng của chúng tôi luôn mới lạ, có phần bất kính, tự hạ thấp bản thân và vui vẻ. Như chúng tôi đã nói vào thời điểm đó, "Với một cái tên như Virgin, anh không thể quá nghiêm túc được!" Trong bất kỳ trường hợp nào, từ này cũng lan truyền rất nhanh và thành công của hãng hàng không đã giúp tạo ra một gia đình lớn gồm các công ty mang thương hiệu Virgin khác trên khắp thế giới.

Tên gọi và thương hiệu độc đáo của chúng tôi, cùng với sự thực thi nhất quán xuyên suốt mọi đơn vị kinh doanh, đã tạo nên thành công cho công ty. Khi giới thiệu các doanh nghiệp khác theo sau, chúng tôi bảo đảm rằng Virgin luôn đại diện cho giá trị tăng thêm, dịch vụ được cải thiện và một cách tiếp cận tươi mới, từ Virgin Money cho đến Virgin Galactic. Chúng tôi cũng như các đối thủ và khách hàng đều biết chính xác chúng tôi đại diện cho cái gì.

Cuối cùng, chúng ta hãy trở lại câu chuyện đằng sau cái tên Virgin Blue. Trong những năm 1850, một lượng lớn người di cư đã đến Úc với hy vọng phát tài trên những cánh đồng vàng. Người Ai Len, nhiều người trong số họ có mái tóc nhuộm đỏ, nhanh chóng nổi tiếng là những tay bợm rượu và giỏi đánh nhau. Một trận ẩu đả, theo tiếng địa phương là một "blue". Khi một người Ai Len tóc màu đỏ đi qua, người ta sẽ nói, "Sắp có một blue rồi," và ngày nay, người Úc vẫn thường đặt biệt danh cho những người bạn tóc đỏ

của họ là "Bluey" trong khi "blue" trở thành một từ chỉ bạn bè.

Năm 2000, khi chúng tôi chuẩn bị thành lập một hãng hàng không ở Úc, một đầu bếp người Úc ở Necker đã nói với tôi rằng, "Sao các anh không đặt tên cho nó là Virgin Blue?" Ông nói rằng người Úc sẽ liên hệ bản chất "kẻ mới phất" của chúng tôi và logo màu đỏ truyền thống với cái tên Virgin Blue. Để làm nổi bật trò chơi chữ, chúng tôi sơn màu đỏ đậm cho các máy bay. Theo sau khởi đầu mạnh mẽ trong nước, Virgin Blue đã trở thành một hãng hàng không quốc tế, và hiện nó đang khai thác các đường bay đến Trung Đông, nhiều quốc gia ở quần đảo Thái Bình Dương và Bắc Mỹ – các quốc gia mà người dân không hề hiểu trò chơi chữ màu đỏ với màu xanh (blue). Vì vậy vào năm 2011, chúng tôi đã đặt lại tên cho Virgin Blue và các hãng hàng không khác của chúng tôi trong khu vực, hợp nhất chúng lại dưới cái tên Virgin Australia.

Nếu thấy khó khăn trong việc đặt tên cho công ty – có lẽ là do doanh nghiệp của bạn đã mở rộng theo nhiều hướng khác nhau đến những lĩnh vực đã được dự đoán trước – cũng đừng hoảng sợ. Hãy cố tìm các giải pháp khác; cân nhắc việc tích hợp tên cũ vào tên mới. Đây có thể là một cơ hội hoàn hảo để tái giới thiệu công ty của bạn với giới truyền thông – nói với họ về các kế hoạch của bạn và giá trị cốt lõi của doanh nghiệp mà bạn vừa đặt lại tên.

Chúng tôi đã rất may mắn. Dù "Thoát vị đĩa đệm (Slipped Disc)" có thể là một cái tên vui vui cho hãng băng đĩa của chúng tôi, nhưng tôi không chắc nó sẽ hiệu quả với các hãng hàng không hay câu lạc bộ chăm sóc sức khỏe!

Vậy, bạn muốn trở thành một ceo?

Hãy cẩn thận với những gì bạn muốn

Không có thứ gì giống như những ngày đầu điên cuồng của một công ty khởi nghiệp tham vọng. Nó đầy nhiệt huyết và đầy rủi ro; trải nghiệm chung tạo nên tinh thần đồng đội và tình bạn to lớn, thứ sẽ giúp người của bạn vượt qua một vài thời điểm thử thách nhất của công ty. Đội của bạn sẽ hiếm có lúc nào làm việc chăm chỉ hơn lúc này.

Giai đoạn khởi đầu cũng là khoảng thời gian lý tưởng để quyết định xem bạn có phù hợp với vị trí CEO hay không. Mặc dù các doanh nhân đều có động lực để bắt đầu một thứ gì đó và thường tạo ra cơ hội ở nơi không có cơ hội, nhưng không phải tất cả đều giỏi điều hành doanh nghiệp. Việc nhận ra các điểm yếu của mình rất quan trọng đối với tương lai công ty.

Khi doanh nghiệp của bạn phát triển, gần như chắc chắn sẽ khó giữ được sự hứng khởi của những ngày đầu. Khi đó, việc khiến cho nhân viên vẫn duy trì được động lực tùy thuộc vào bạn và đội của bạn. Đây là lúc bạn sẽ phải ra quyết định về vai trò đúng đắn nhất của mình: Doanh nhân hay quản lý?

Nếu muốn tiếp tục là CEO, bạn phải nắm tường tận mọi khía cạnh của công ty. Không có con đường tắt – để làm tốt việc này, cần sự kiên nhẫn và chăm chỉ. Khi Brett Godfrey đảm nhiệm vị trí CEO của Virgin Blue (giờ là Virgin Australia), ông buộc mọi quản lý cấp cao phải học hỏi mọi công việc của hãng, kể cả việc chất hành lý lên máy bay. (Tôi đã phải đến gặp bác sĩ nắn xương để kiểm tra sau khi hoàn thành phần việc của mình!) Neil Berkett lấy đi một vài người tài năng nhất của ông ở Virgin Media trong một tuần để chất lên họ mọi việc trong doanh nghiệp và đặt ra cho họ một thử thách để vượt qua. Điều này sẽ giúp bạn trao quyền một cách phù

hợp khi doanh nghiệp có quy mô lớn hơn. Khi có người đến gặp bạn để nhờ hỗ trợ giải quyết vấn đề, bạn sẽ có thể đưa ra lời khuyên thực tế dựa trên kiến thức tự bạn thu thập được về cách hoạt động của doanh nghiệp.

Bạn cũng phải ký mọi tờ séc và kiểm tra mọi hóa đơn ít nhất sáu tuần một lần; bạn sẽ sớm biết được tiền đổ về đâu, nó di chuyển theo đường nào trong tổ chức và được dùng vào mục đích gì. Khi quen với tình hình tài chính hằng ngày của công ty, bạn sẽ tự hỏi: "Tấm séc này dùng cho khoản điên rồ nào vậy?" Bạn có khả năng cắt giảm mạnh những khoản chi không cần thiết. Tại Tập đoàn Virgin, tôi liên tục làm việc này trong nhiều năm, ký mọi tấm séc chi ra sáu tuần một lần và buộc các giám đốc điều hành cũng làm như vậy.

Quan trọng nhất là một quản lý phải biết các phương pháp tâm lý sâu sắc để điều hành tốt một nhóm lớn gồm đa dạng các thành viên và đảm đương được những áp lực của một doanh nghiệp mới đi vào hoạt động và đang trên đà phát triển. Hãy dùng giai đoạn khởi đầu để đo lường điểm yếu và điểm mạnh của bạn với tư cách một nhà lãnh đạo; hãy đề nghị những cố vấn tốt nhất của bạn đánh giá trung thực về khả năng của bạn. Hãy xem xét cách bạn truyền cảm hứng và tạo động lực cho các cá nhân khác hợp tác với nhau và hoàn thành công việc.

Cần một sự rộng lượng nhất định để đánh giá công bằng các phẩm chất và giới hạn của mọi người, từ đó tin tưởng giao cho họ các trách nhiệm. Sự lạc quan, cởi mở đối với các khả năng và sự tự tin là những phẩm chất của một nhà quản lý giỏi. Một số người có nhiều các phẩm chất này hơn những người khác – còn bạn thì sao?

Bạn có phải là người giúp mọi người thể hiện được những điểm tốt nhất trong họ không? Các nhà quản lý vĩ đại hiếm khi chỉ trích các thành viên trong đội của họ. Cũng giống như cây cối cần nước, con người cần sự khích lệ để có thể phát triển và thăng hoa. Một nhân viên mắc một sai lầm kinh khủng hiếm khi cần ai chỉ ra rằng họ đã sai, vì vậy với tư cách một nhà quản lý, bạn nên tập trung giúp anh ta học hỏi từ sai lầm và khôi phục lại sự tự tin của mình.

Bạn có thừa nhận sai lầm của chính mình và xin lỗi sau đó không? Bạn sẽ cảm thấy kinh ngạc khi biết mọi người đánh giá cao phẩm chất này ở người giám sát của họ như thế nào, và họ có thể học hỏi từ kinh nghiệm của người quản lý ra sao. Khả năng nhận ra sai

lầm của bản thân và thảo luận chúng rất quan trọng và cần sự dũng cảm. Nếu bạn thăng chức cho ai đó và người này không làm tốt, bạn nên thảo luận vấn đề với nhân viên đó, thừa nhận sai lầm của mình, đưa họ trở lại vị trí cũ và theo dõi trong giai đoạn chuyển tiếp – một cuộc nói chuyện khó khăn và một tình huống mà không phải ai cũng được trang bị để giải quyết.

Quản lý cũng tức là truyền đạt rõ ràng; giải thích tại sao một quyết định lại được đưa ra hay công ty đang đi theo hướng nào. Khả năng truyền đạt của bạn phải có uy quyền nhưng không được mang tính hăm dọa hay khoa trương, thể hiện một tầm nhìn đơn giản về những điều cần phải đạt được. Cùng lúc đó, các quản lý giỏi nên liên tục đặt câu hỏi về cách mọi người thực hiện công việc và khuyến khích nhân viên làm điều tương tự – qua đó bảo đảm họ luôn sẵn sàng thích nghi với các tình huống hay thay đổi.

Dù một nhân tài thiên bẩm cho vị trí CEO thực sự là một tài sản đáng giá, nhưng nhiều kỹ năng lãnh đạo cũng có thể học được. Nếu cónhững điểm bạn cần cải thiện, hãy tự hỏi có người bạn hay đồng nghiệp nào là một lãnh đạo mà bạn có thể học hỏi không, sau đó nói chuyện thẳng thắn với người đó về mong muốn cải thiện của bạn. Trải nghiệm học hỏi này có thể sẽ vô cùng hữu ích cho cả hai.

Vào cuối quá trình này, nếu bạn và các cố vấn đồng ý rằng bạn phù hợp với vai trò này thì bạn có thể quyết định tiếp tục nắm giữ vai trò CEO và giúp doanh nghiệp phát triển. Nếu thay vào đó, bạn làm tốt cương vị doanh nhân hơn, bạn cần tìm một nhà quản lý cao cấp phù hợp để thay bạn điều hành doanh nghiệp. Hãy tìm một người sở hữu các phẩm chất trên, và khi tìm ra người đó, hãy trao cho họ một lượng cổ phần thích hợp trong doanh nghiệp.

Giờ đã đến lúc bạn đi tiếp và thành lập doanh nghiệp tiếp theo của mình. Nó sẽ là gì?

Trò quay đĩa của người Trung Quốc

Hãy cùng nhau nỗ lực

HỎI: Virgin là một tập đoàn với nhiều mảng kinh doanh đa dạng và văn hóa trao quyền. Ông làm cách nào để tránh được những gián đoạn trong giao tiếp và đảm bảo các quyết định đúng được đưa ra? Một câu hỏi nữa là ông giải quyết hàng trăm e-mail nhận được như thế nào? Bí quyết là gì?

– Shezad Virji, Kenya

ĐÁP: Khi đọc các e-mail gần đây, tôi đã rất ngạc nhiên về lượng câu hỏi mà độc giả đưa ra về chủ đề làm thế nào để quản lý tốt hơn thời gian khi họ phải làm công việc điều hành các doanh nghiệp (và cuộc sống) phức tạp.

Khi một doanh nghiệp thành công trưởng thành và mở rộng, các cấp bậc bắt đầu xuất hiện và các thành viên trong ban quản lý cấp cao có thể dễ dàng lâm vào tình trạng quá tải bởi hàng núi các cuộc họp và thư từ. Trong giai đoạn này, một doanh nhân phải đối mặt với thử thách làm thế nào để quản lý hiệu quả cơ cấu mới này – giống như việc nắm vững trò quay đĩa của người Trung Quốc – và đây là một giai đoạn chuyển tiếp có khả năng phá hỏng nhiều doanh nghiệp.

Đầu tiên, chúng ta hãy nói đến cách quản lý thời gian, bước đầu tiên để quản lý những rắc rối của một doanh nghiệp. Trung bình tôi nhận được khoảng 400 tin nhắn mỗi ngày, vì vậy quản lý thời gian hiệu quả là một vấn đề lớn đối với tôi. Tôi biết rằng một số nhà điều hành cấp cao chỉ đơn giản là xóa mọi e-mail từ những người mà cá nhân họ không quen biết với lý do những tin nhắn như vậy chỉ tạo thêm sự sao nhãng không cần thiết. Đối với họ, việc tìm ra bất kỳ ý kiến hấp dẫn nào, nếu có, không có ích bằng

việc loại bỏ mọi e-mail không mời này. Tôi cho rằng đây là một cách giải quyết bất lịch sự và không hay trong kinh doanh.

Nhớ lại thời điểm tôi mới bắt đầu và cần lời khuyên, tôi cố trả lời e-mail của độc giả càng nhiều càng tốt. Khi đang không di chuyển, tôi luôn tìm cách phân phối thời gian để nhìn qua một lượt danh sách, đọc các câu trả lời nhanh cho các trợ lý của tôi, chuyển một số cho các đồng nghiệp và luôn tự viết một hai câu trả lời dài hơn, chi tiết hơn. Đây là cách hiệu quả nhất để tôi giải quyết hòm thư đến, và trong khi làm vậy, tôi được biết về các xu hướng có thể ảnh hưởng đến việc kinh doanh của Virgin hay những vấn đề có thể khiến tôi chú ý.

Bạn phải quản lý chiếc điện thoại của bạn; đừng để nó quản lý bạn! Có quá nhiều nhà điều hành kiểm tra điện thoại khi đang họp và trong suốt giờ nghỉ của họ. Bên cạnh thực tế rằng việc này không khác gì một hành động thô lỗ trong cuộc họp, nó còn gây ra sự mất tập trung và ảnh hưởng tiêu cực đến việc ra quyết định. Hãy cho thiết bị nhỏ đó thấy ai mới là chủ trong mối quan hệ này! Hãy dành ra một khoảng thời gian và tập trung sử dụng nó chỉ trong khoảng thời gian đó: kiểm tra e-mail trong khoảng một giờ rồi sau đó, tập trung vào những công việc trước mắt.

Khi bạn nghĩ về cách quản lý thời gian, không chỉ của riêng mình, mà còn của mọi nhân viên, bí quyết là giúp mọi người giữ tập trung. Trong những năm gần đây, tôi ngày càng nhận thức rõ điều này. Tôi đã mời các nhóm doanh nhân đến những buổi gặp mặt tại đảo Necker, ở đây sẽ có các chuyên gia chia sẻ về các vấn đề như biến đổi khí hậu, nghèo đói và hòa bình. Tôi thường dành một chút thời gian để nói về trải nghiệm của bản thân, hy vọng chia sẻ được những bài học có ích đối với các khách mời mà nhiều người trong số họ là những quản lý đang trong quãng thời gian chuyển tiếp một công ty khởi nghiệp khởi đầu với hai bàn tay trắng thành một công ty hùng mạnh.

Lời khuyên mà các doanh nhân thấy hữu ích nhất trong giai đoạn này là trao cho những người còn lại trong đội của họ không gian để làm việc – trong nhiều trường hợp, bằng cách chuyển phòng làm việc của bạn ra khỏi tòa nhà. Hãy loại bỏ sự hiện diện của bạn khỏi các công việc hằng ngày của công ty, nếu không, hãy tìm ai đó thay thế bạn chỉ đạo các hoạt động để bạn có đủ khoảng thời gian không bị gián đoạn để giải quyết những việc lớn và lên kế hoạch cho hướng đi tương lai của công ty. Nếu không chia nhỏ khối lượng công việc, bạn và đội của bạn nhiều khả năng sẽ gặp rất nhiều khó khăn trong việc quản lý sự phức tạp, hoặc có thể

tranh giành trách nhiệm điều hành công ty hiện tại thay vì xác định những chiến lược cho tương lai.

Bạn phải chắc rằng mình đã tuyển dụng được những con người tuyệt vời, đáng tin cậy, để điều hành doanh nghiệp. Nhưng hãy nhớ rằng, không có hai người nào làm việc giống hệt nhau và những người thay thế bạn sẽ không làm những việc như bạn. Tất cả mọi người – kể cả bạn – đều đôi khi mắc sai lầm, nhưng bạn phải cưỡng lại cảm giác thúc ép muốn lấy lại quyền kiểm soát. Đây là cách duy nhất để truyền ý thức trách nhiệm thực sự vào mỗi nhân viên, từ đó thúc đẩy ban quản lý cấp cao của bạn điều hành doanh nghiệp như thể họ là chủ sở hữu nó.

Tôi thường nói về các lợi thế của việc giữ doanh nghiệp của mình ở quy mô nhỏ, một trong những điểm mạnh của tập đoàn Virgin xét trên khía cạnh truyền đạt thông tin. Nhiều doanh nghiệp nhỏ của chúng tôi cần ít cấp bậc hơn, do đó, người của chúng tôi dễ dàng biết ai đang làm gì và tại sao hơn.

Bạn có thể xây dựng hệ thống giao tiếp tốt trong công ty bằng cách bảo đảm rằng những cuộc thảo luận được xây dựng trên nền tảng cởi mở, ngôn từ rõ ràng và sẵn sàng lắng nghe tất cả các ý kiến góp ý và chia sẻ. Khi nói "tất cả", tôi muốn ám chỉ mọi nhân viên từ lễ tân cho đến quản lý cấp cao. Hãy bảo đảm mọi người được khuyến khích tò mò và hãy quan sát kết quả nó mang lại. Nếu nhân viên của bạn từng đưa ra những đề xuất hay và thấy các kết quả trong quá khứ, họ sẽ đặt ra các câu hỏi và kiên định, một điều sẽ giúp họ giải quyết bất kỳ vấn đề nào họ đang đối mặt.

Điều này sẽ giúp bạn có nhiều thời gian hơn để tập trung vào bức tranh lớn: Hỗ trợ khi thấy một vấn đề cần sự quan tâm của bạn, giúp ban quản lý cấp cao giải quyết một cuộc khủng hoảng, vận dụng chuyên môn của mình khi các nhà điều hành đang bối rối trước một vụ làm ăn, và quan trọng nhất là giải quyết các e-mail từ những người đang tìm kiếm lời khuyên hay giải quyết những lời phàn nàn, cả hai việc này đều có thể trở thành một nguồn cảm hứng!

Cách đào tạo nên một doanh nhân

Đầu tiên, hãy chọn một doanh nhân trong tổ chức

Tôi vô cùng may mắn khi được sống tại quần đảo Virgin của nước Anh, một trong những địa điểm đẹp nhất hành tinh. Đảo Necker là nhà của chúng tôi, văn phòng của tôi và là một khu nghỉ dưỡng sang trọng.

Đây đúng là một sự trùng hợp diệu kỳ khi quần đảo này cũng mang cái tên Virgin, nhưng tôi không liên quan gì đến cái tên ấy. Christopher Columbus đã tìm ra nơi này vào năm 1943 và đặt cho nó cái tên hào nhoáng "Santa Ursula y las Once Mil Virgenes". Nghe thật hấp dẫn nhưng may mắn là qua thời gian, nó đã được thu gọn và Anh hóa. Tôi suýt nữa phải bảo với mọi người rằng tôi sống ở một nơi tên là "Thánh Ursula và 11.000 trinh nữ".

Một trong những điểm thu hút đầu tiên mà du khách đến đây được chiêm ngưỡng là một tấm biển trong sảnh nhập cảnh ở sân bay. Thay vì ghi chữ "Người cư trú" (Residents) và "Người không cư trú" (Nonresidents) như thông thường, nó lại đề là "Người thuộc về" (Belongers) và "Người không thuộc về" (Nonbelongers).

Tôi thấy cụm từ "Người thuộc về" thật mạnh mẽ. Khi một quốc gia coi người dân "thuộc về nơi đây" trái với "chỉ sống ở đây", nó tạo ra một lòng trung thành hoàn toàn khác. Nó nhắc nhở chúng ta rằng đây là nơi chúng ta thuộc về, do đó, các nỗ lực của chúng ta không chỉ đại diện cho riêng chúng ta, mà còn có lợi cho cả cộng đồng.

Điều này khiến tôi băn khoăn (một chiếc võng trong văn phòng sẽ "hỗ trợ" cho việc này tốt hơn nhiều so với một chiếc ghế lưng thẳng) về cách các chi tiết nhỏ, mang tính ngữ nghĩa như vậy, có thể được áp dụng vào thế giới kinh doanh: Nếu các công ty có "những người thuộc về" thay vì các nhân viên thì sao? Liệu cách

chúng ta gọi nhau có tạo nên sự khác biệt trong các hoàn cảnh khác không?

Qua nhiều năm, tôi đã được gọi bằng rất nhiều cái tên, nhiều trong số đó không thích hợp để nói lại ở đây! Cái tên (lịch sự) mà tôi được gọi thường xuyên nhất trong những ngày này là "doanh nhân" (entrepreneur). Tôi nhớ mình đã tra từ này trong từ điển sau khi một bài báo về doanh nghiệp đầu tiên của tôi, tạp chí Student, miêu tả tôi là "một doanh nhân mới nổi". Vào lúc đó, nó nghe khá oách – "người khởi tạo và tổ chức các doanh nghiệp thương mại mới, thường đi kèm với rủi ro đáng kể", theo từ điển của tôi.

Ngày nay, mọi loại người đều muốn giành lấy cái danh hiệu "doanh nhân". Mặt khác, lại có một danh hiệu mà không nhận được nhiều sự chú ý như nó đáng được nhận, đó là người em trai của doanh nhân, "doanh nhân trong tổ chức" (intrapreneur): "một nhân viên được trao sự tự do và hỗ trợ về mặt tài chính để tạo ra sản phẩm, dịch vụ và hệ thống mới, người không phải tuân theo các thông lệ hay thủ tục thông thường của công ty."

Mặc dù đúng là mọi công ty đều cần một doanh nhân để vận hành nó, nhưng để phát triển, sáng tạo, cần một vài doanh nhân trong tổ chức, những người sẽ quản lý các dự án mới đồng thời khám phá các hướng đi mới và bất ngờ để phát triển doanh nghiệp.

Virgin có lẽ đã không bao giờ có thể phát triển từ tạp chí Student thành hàng trăm công ty như ngày nay nếu không có những nhóm doanh nhân trong tổ chức thường xuyên tìm kiếm và phát triển các cơ hội, dẫn đầu các nỗ lực đi ngược lại lẽ thường. Một ví dụ đã xảy ra 15 năm trước tại Virgin Atlantic. Không công ty nào chuyên thiết kế những chiếc ghế lớn, đắt tiền đủ khả năng giải quyết các vấn đề về thiết kế nảy sinh do các yêu cầu của chúng tôi trong khoang hạng Thương gia nhưng một nhà thiết kế trẻ trong công ty, Joe Ferry, đã (khăng khăng) tình nguyện thử sức với dự án đó.

Chúng tôi để anh ấy được tự do và dãy buồng ngủ cá nhân hình xương cá độc đáo, kết quả từ sự sáng tạo đột phá của anh, đã giúp chúng tôi có nhiều năm dẫn đầu và khiến hàng triệu hành khách vô cùng hài lòng.

Làm thế nào giải phóng được sức mạnh của các doanh nhân trong tổ chức như Joe? Bí quyết là tạo điều kiện để họ theo đuổi tầm nhìn của bản thân.

Nhưng mọi người thường không coi các lãnh đạo trong công ty – nhà quản lý, nhà điều hành và giám đốc điều hành – là những người tạo điều kiện cho người khác. Như tôi đã học được từ khi thành lập tạp chí Student, "Giám đốc Điều hành của một tập đoàn lớn có thể chỉ đưa ra hai quyết định mỗi năm, nhưng những quyết định đó có thể ảnh hưởng đến cuộc sống của hàng triệu người." Thật là một cách điều hành công ty khủng khiếp!

Do "triết lý" này dường như được mặc nhiên coi là đúng đắn trong giới kinh doanh từ trước đến nay, nên rõ ràng đây là thời điểm cho một sự thay đổi lớn trong cách gọi tên của giới kinh doanh. Nếu CEO là chữ viết tắt của "Giám đốc Tạo Điều kiện" (Chief Enabling Officer) thì sao nhỉ? Nếu vai trò chính của CEO là nuôi dưỡng một nhóm doanh nhân trong tổ chức, những người sẽ sớm trở thành các doanh nhân tương lai, thì sao?

Chúng tôi tình cờ phát triển vai trò này tại Virgin bởi thực tế rằng, cứ mỗi khi chọn bước vào một lĩnh vực kinh doanh mà chúng tôi có rất ít hoặc không có chút kiến thức thực tế nào, chúng tôi phải tạo điều kiện cho một vài người được lựa chọn cẩn thận, những người có hiểu biết về nó. Khi Virgin tiến vào ngành điện thoại di động, chúng tôi không có kinh nghiệm, vì vậy chúng tôi đã tìm kiếm những quản lý tốt nhất từ các đối thủ, tuyển họ về làm việc cho chúng tôi và để họ tự do thành lập các doanh nghiệp của riêng mình bên trong Tập đoàn Virgin.

Có lẽ điều tuyệt vời nhất về kiểu tinh thần doanh nhân bên trong tổ chức này là mọi người thường xuyên say mê những việc đang làm đến mức họ cảm giác như đang sở hữu công ty của chính mình. Họ không cảm thấy mình là nhân viên đang làm việc cho một ai đó, mà thay vào đó là như… ồ, tôi nghĩ từ duy nhất miêu tả đúng điều này là "người thuộc về".

Điều đó mang chúng tôi trở lại đúng nơi chúng tôi bắt đầu, quần đảo Virgin xinh đẹp và tôi cũng đang trở lại cái võng của mình.

Thay đổi trên không

Bay đến sự bền vững

HỎI: Dự án tiếp theo liên quan đến việc phát triển bền vững của ông là gì?

– Emily Lau, Mỹ

ĐÁP: Có hàng loạt dự án chạy song song, nhưng nếu tôi phải chọn một mảng kinh doanh cần một cú hích để tiến vào con đường bền vững thì đó có thể là ngành hàng không.

Ngành hàng không đang phải đối mặt với một thử thách khó khăn và thú vị: Tạo ra một cách làm kinh doanh mới sử dụng ít năng lượng hơn, dựa vào những nguồn năng lượng tái tạo và tối thiểu hóa hoặc loại bỏ các phế phẩm có hại – bắt đầu bằng việc chọn một giải pháp thương mại mang tính bền vững nhằm thay thế nhiên liệu máy bay hiện nay. Dưới mặt đất, mọi người có thể chọn xe tải, xe buýt, xe hơi chạy điện hoặc các loại xe lai để thay thế cho các phương tiện chạy bằng xăng, nhưng ở trên không, người ta không có những lựa chọn tương tự như vậy. Dù bạn lên máy bay ở Heathrow, JFK hay Narita, nó cũng luôn chứa đầy dầu hỏa.

Điều này cần phải thay đổi. Từ tháng 1 năm 2012, các hãng hàng không sẽ phải tham gia vào Hệ thống Giao dịch Phát thải của Liên minh châu Âu, qua đó, các hãng hàng không đóng tại châu Âu sẽ bị đội chi phí lên. Chuyển sang sử dụng nhiên liệu tái tạo nên là một mục tiêu trong hoạt động bay trên toàn cầu nhằm giảm phát thải cacbon. Chúng ta cần tìm ra cách làm giảm đồng thời cả lượng cacbon phát thải và chi phí nhiên liệu – và phải ngay lập tức.

Phần lớn mọi người trong ngành giờ đây đều biết rằng có thể bay bằng nhiên liệu tái tạo. Vào tháng 2 năm 2008, một trong những

máy bay của Virgin Atlantic đã thực hiện một cuộc bay thử từ London đến Amsterdam sử dụng một loại nhiên liệu có thành phần 80% là dầu hỏa và 20% là nhiêu liệu sinh học – một loại nhiên liệu được chiết xuất từ dầu cọ và dầu dừa, cả hai đều được khai thác từ các cây trồng trong đồn điền. Vào lúc đó, CEO của BA, và hiện là giám đốc điều hành công ty mẹ của BA, tập đoàn Hàng không Quốc tế, Willie Walsh đã nhận xét rằng, "Đối với tôi, việc nói rằng có sẵn một loại nhiên liệu sinh học chỉ là một trò PR. Tôi không nói [nhiên liệu sinh học là đáp án] bởi tôi không tin điều đó." Các hãng hàng không khác, gồm Air New Zealand, Continental Airlines, Japan Airlines, KLM và Thomson Airways của Anh cũng đã hoàn thành các cuộc kiểm tra tương tự. Thử thách thực sự là tăng quy mô sản xuất của một hoặc hai loại nhiên liệu có thể sử dụng và thuyết phục các hãng hàng không trên thế giới sử dụng chúng. Tại sao cụm từ "con gà và quả trứng" lại xuất hiện trong đầu tôi lúc này nhỉ?

Bạn thực hiện được sự đổi mới mang tính thay đổi toàn ngành bằng cách nào? Nó không xảy ra trong một đêm. Virgin đã đưa ra một cam kết sẽ kinh doanh "xanh" từ hơn năm năm trước, quyết định rằng đây là một lĩnh vực có lợi cho hành tinh (và hy vọng sẽ mang về lợi nhuận nữa), vì vậy chúng tôi đã liên hệ với với các công ty khởi nghiệp sáng tạo trong lĩnh vực này và theo dõi sát sao những phát triển mới nhất. Cùng lúc đó, Virgin Atlantic đã khẳng định đến năm 2020 sẽ giảm 30% lượng cacbon trên một ki-lô-mét vận chuyển hành khách, đồng thời, chúng tôi cũng cam kết phát triển và sử dụng nhiên liệu tái tạo, bền vững cho mọi máy bay của Virgin.

Trong năm năm qua, Virgin, Quỹ Xanh của chúng tôi và cá nhân tôi đã đầu tư vào rất nhiều sáng kiến như vậy, bao gồm các nhà máy ethanol ở Mỹ và các công ty nhiên liệu sinh học tiên phong như Gevo và Solazyme. Phát triển là một quá trình dài và phức tạp với nhiều trở ngại phải vượt qua: tìm kiếm các nguyên vật liệu bền vững, phát triển nhiên liệu có hiệu quả cao, sau đó kiểm tra và lấy chứng chỉ sử dụng nhiên liệu đó trong các động cơ máy bay.

Nhưng đôi khi, các bước đột phá cũng xuất hiện và vào cuối năm 2011, chúng tôi đã đưa ra thông báo về thứ mà tôi tin có thể là một trong những bước tiến lớn nhất trong cuộc đời tôi liên quan đến việc phát triển một loại nhiên liệu máy bay có hàm lượng cacbon thấp và có thể nhân rộng. Chúng tôi tin rằng loại nhiên liệu mà chúng tôi đang phát triển với LanzaTech, công ty có trụ sở ở New Zealand, sẽ giảm lượng cacbon của Virgin Atlantic đi một nửa. Nói một cách đơn giản: Chúng tôi đã tiến vào ngành kinh

doanh tái chế, biến phần lớn chất thải từ ống khói lò sưởi thành nhiên liệu máy bay.

Quá trình sản xuất loại nhiên liệu mang tính cách mạng này đã giúp tái chế khí thải, gồm cả cacbon dioxide (CO2), mà thường sẽ bị thải vào khí quyển. Chúng tôi đã bắt đầu từ ngành thép và nhôm: Họ có kế hoạch thu khí thải từ gần hai phần ba số nhà máy nhôm thép trên thế giới và biến chúng thành nhiên liệu dành cho máy bay.

Trong lúc chờ đợi, mục tiêu của chúng tôi là để nhiều máy bay của Virgin Atlantic chạy bằng loại nhiên liệu mới có hàm lượng cacbon thấp trong ba đến bốn năm, bắt đầu với những chiếc bay từ Thượng Hải đến London và từ Delhi đến London, sau đó mở rộng ra toàn cầu.

Trong nhiều năm, mọi người đã nghi ngờ tính thực tiễn của việc sử dụng nhiên liệu bền vững – sẽ thật tuyệt nếu chứng minh được họ sai. Chúng tôi hy vọng các hãng hàng không khác sẽ nhanh chóng noi gương Virgin Atlantic và lượng cacbon thải ra của toàn ngành sẽ giảm triệt để.

Một nỗ lực đáng kỳ vọng khác của chúng tôi được thực hiện tại Úc. Virgin Australia đã ký một hiệp định thư với Dynamotive Energy Systems và Renewable Oil để phát triển một loại nhiên liệu sinh học bền vững cho máy bay. Liên doanh của chúng tôi dự định sử dụng công nghệ phân ly nhiệt tăng tốc để xử lý mallee, một loại bạch đàn có ở nhiều vùng tại Úc giúp kiểm soát độ mặn trong đất nông nghiệp và loại cây này có thể được khai thác bền vững. Một đơn vị thí điểm, chuyên sản xuất nhiên liệu sinh học dùng cho việc kiểm tra, lấy chứng chỉ và thử nghiệm trên diện rộng sẽ bắt đầu đi vào hoạt động trong năm tới và một nhà máy quy mô thương mại sẽ được vận hành vào đầu năm 2014.

Quan trọng là các kế hoạch phát triển nhiên liệu sinh học bền vững cho ngành hàng không cũng phải thực sự mang tính bền vững và đem đến các lợi ích lớn hơn; trong trường hợp này là cải thiện điều kiện kinh tế xã hội cho cộng đồng nông dân Úc và bảo vệ môi trường. Chúng tôi đã hứa phát triển các nhà máy nhiên liệu máy bay theo cách tối thiểu hóa ảnh hưởng đối với sự đa dạng sinh học và không làm cạn kiệt nguồn thức ăn hay nước uống. Chúng tôi cũng cam kết không bao giờ sử dụng các hệ sinh thái bản địa hay các khu vực có giá trị bảo tồn cao để phát triển nhà máy và hứa giảm tổng lượng khí thải nhà kính.

Tôi thường xuyên viết về nhu cầu tìm ra các cách kinh doanh mới, và tại Virgin, nhiều bước nhỏ qua nhiều năm của chúng tôi – tiếp cận những người có ý tưởng cách mạng, phát triển các ý tưởng cách mạng của riêng mình và xem các công ty của chúng tôi có thể làm việc cùng nhau như thế nào – đang bắt đầu biến thành sự đổi mới mang tính cách mạng ngành.

Có rất nhiều người làm kinh doanh nói những câu đại loại như, "Họ thực sự nên làm điều gì đó để phát triển các nhiên liệu thay thế." Ồ, chúng tôi quyết định không thể đợi "họ" mà sẽ tự nắm lấy cơ hội. Nếu bạn đang hy vọng mang đến sự thay đổi cho ngành của mình, thay vì đợi người khác, tại sao bạn không làm như chúng tôi?

Không thích quan điểm thứ hai ư?

Thế thì chọn cái thứ ba đi!

Để thành công trong kinh doanh, bạn phải học để trở thành người giỏi lắng nghe. Rồi sau đó, bạn nên học cách trao đổi mọi ý tưởng bạn có với nhiều người trước khi chốt hạ "Chúng ta sẽ làm hay không làm việc này." Một trong những sản phẩm phụ tích cực của việc hiểu được tầm quan trọng của tư vấn và lắng nghe trong kinh doanh đó là mang lại lợi ích cho nhiều mặt trong cuộc sống của bạn.

Ví dụ như các quyết định lớn liên quan đến sức khỏe. Khi 22 tuổi, tôi gặp vấn đề về đầu gối. Sau một hai ngày chống nạng, một bác sĩ phẫu thuật nói với tôi rằng đây là trường hợp rách dây chằng tồi tệ nhất ông từng thấy và ông muốn tôi phẫu thuật đầu gối ngay lập tức. Mặc dù còn trẻ, nhưng tôi đã có bảy năm kinh nghiệm làm kinh doanh, vì vậy, tôi biết rằng ít nhất, tôi nên tìm thêm ý kiến thứ hai.

Tôi không kể với bác sĩ phẫu thuật tiếp theo về những điều bác sĩ thứ nhất đã nói, và tôi đã nhận được một lời khuyên hoàn toàn khác – nhưng nó vẫn liên quan đến một cuộc phẫu thuật. Tôi quyết định tìm tiếp ý kiến thứ ba. Tôi tìm đến một nhóm người chắc chắn có lời khuyên tuyệt vời: đội tuyển bóng đá quốc gia Anh. Tôi tra số điện thoại của họ trong danh bạ điện thoại và xin được nói chuyện với bác sĩ vật lý trị liệu của họ. Tôi rất ngạc nhiên khi ông đồng ý gặp tôi.

Không giống hai bác sĩ đầu tiên, ông nghĩ rằng tôi không cần phẫu thuật và nếu tuân theo chương trình tập luyện đúng, tôi sẽ đứng được trong vòng ba tuần. Quả thật, khi đến hạn thì tôi đã đang trượt tuyết rồi! Gần 40 năm sau, tôi tham dự cuộc thi Marathon London ở tuổi 60. Liệu tôi có thể tham dự một cuộc thi chạy như

vậy nếu tôi nghe theo lời khuyên đầu tiên và tiến hành phẫu thuật không? Tôi e là hơi khó.

Cách đây không lâu, Joan, vợ tôi đã thấy một chân của cô ấy sưng gấp ba lần bình thường sau khi thức dậy. Bác sĩ gia đình của chúng tôi nói rằng ông nghi cô ấy bị tụ máu lớn ở chân. Chúng tôi vội đưa cô ấy đến bệnh viện, ở đó, người ta bảo chúng tôi rằng cô ấy có một chuỗi các cục máu tụ từ mắt cá chân lên đến tận háng và đây là trường hợp đóng cục tồi tệ nhất họ từng thấy. Cô ấy có thể lâm vào tình trạng rất nguy hiểm là tắc mạch phổi khi các mảnh nhỏ trong cục máu tụ kia vỡ và chạy lên phổi. Các bác sĩ cho cô ấy dùng một loại thuốc có tên là Warfarin, dùng tất y khoa và bảo rằng qua nhiều năm, chân của cô ấy sẽ khỏi dần, nhưng bất kỳ lúc nào cô ấy cũng có thể bị tắc mạch phổi nặng và có thể chết.

Cùng với hai con, Sam và Holly (Holly đã học nghề bác sĩ và cũng là một người làm kinh doanh), tôi muốn chắc rằng các bác sĩ đã cho cô ấy và chúng tôi lời khuyên tốt nhất có thể. Chắc chắn phải có một câu trả lời tốt hơn việc Joan phải kéo lê đôi chân sưng tấy của cô ấy đi khắp nơi và sống với rủi ro luôn thường trực. Chúng tôi gọi cho nhiều bác sĩ để tìm kiếm một giải pháp, và dần dần, như các thám tử, chúng tôi có được một kết luận tốt hơn nhiều. Chúng tôi đã tìm ra phương pháp điều trị mới được phát minh gần đây cho Joan, thứ mà một vài năm trước chỉ là khoa học viễn tưởng nhưng sẽ cải thiện triệt để khả năng phục hồi thành công của cô ấy.

Những bác sĩ đầu tiên chúng tôi đưa Joan đến gặp không biết nhiều về phương pháp này và nói rằng nó quá rủi ro. Nhưng rất nhanh, sau khi nói chuyện với nhiều chuyên gia trong ngành, chúng tôi nhận ra rằng rủi ro trong tình trạng hiện tại của cô ấy còn lớn hơn nhiều rủi ro trong cách tiếp cận mới. Vì vậy, chúng tôi đã đồng ý cách tiếp cận mới, theo đó, họ sẽ tạm thời đặt một miếng chắn nhỏ vào trong chân của cô ấy để nếu một cục máu có vỡ ra, nó cũng không thể đi vào phổi của Joan – một sự tiến triển có thể gây chết người. Trong thời gian này, các bác sĩ cũng chích các cục máu để tách nó ra, giúp máu lưu thông bình thường và hút máu đông ra khỏi chân cô ấy.

Chúng tôi chuyển cô ấy đến một bệnh viện khác sẵn sàng thực hiện quy trình này. Chỉ hai ngày sau, cô ấy gần như đã có thể tự đi ra khỏi tòa nhà đó! Chân cô ấy hoàn toàn trở lại bình thường, các cục máu đã biến mất và ngoài việc phải uống Warfarin thì gần như bây giờ cô ấy có thể sống hoàn toàn bình thường và không phải gánh bất cứ rủi ro nào. Quy trình này chỉ có thể thực hiện

trong vòng mười ngày đầu tiên sau khi cục máu đầu tiên hình thành. Bên cạnh việc đặt các câu hỏi – hỏi thật nhiều và hỏi nhiều chuyên gia khác nhau – bạn cũng cần buông bỏ tất cả và hành động thật nhanh.

Trong kinh doanh, việc đặt câu hỏi có thể không cứu được mạng người, nhưng có thể tiết kiệm cho bạn rất nhiều thời gian và tiền bạc. Đừng áp đặt suy nghĩ của mình vào cuộc thảo luận cho đến khi bạn xử lý hết mọi phản hồi và cảm thấy mình đang đến gần một quyết định. Đừng nói với ai về các đề xuất của những người khác cho đến khi bạn nghe được những điều họ phải nói. Cuối cùng, bạn có thể quyết định rằng lời khuyên tốt nhất là bỏ đi – và sau đó phát hiện ra rằng đó là giải pháp tốt nhất.

Bạn có thể quyết định dấn tới, và nhiều khả năng là, sau mọi màn thăm dò và lắng nghe lời khuyên của những người khác, ý tưởng ban đầu của bạn có thể bị bóp méo quá sức tưởng tượng, nhưng khả năng cao là nó sẽ được cải thiện đáng kể.

Dù cho kết quả là gì, bạn cũng sẽ vui vẻ vì đã học được từ người khác và thành quả cuối cùng sẽ tốt hơn nhiều nếu bạn luôn có tư duy cởi mở và tìm kiếm những điều đúng đắn. Và nếu bạn sử dụng cách tiếp cận này trong đời sống cá nhân, nó có thể giúp bạn cứu được người mình yêu và giúp họ khỏe mạnh trong nhiều năm tới – người mà bạn có thể đã đánh mất nếu làm theo cách khác.

Chia tay

Khi nào nên làm điều này?

HỎI: Ông sẽ làm gì nếu có một doanh nghiệp hợp tác 50/50 với bạn ông, nhưng sau 10 năm, nó không còn hiệu quả? Tôi không muốn phá hỏng tình bạn, nhưng việc kinh doanh đang bị ảnh hưởng nặng nề. Anh ta vẫn kỳ vọng sở hữu 50% doanh nghiệp. Theo kinh nghiệm của mình, tôi biết rằng anh ta sẽ không thay đổi quyết định. Quan điểm và giải pháp của ông là gì?

– P., Úc

ĐÁP: Thật buồn khi đây là một tình huống nhạy cảm, phổ biến và tôi thường xuyên nhận được câu hỏi về nó. Những người bạn thường thành lập công ty cùng nhau, và ban đầu, tình bạn cũng như sự tin tưởng giúp họ rất nhiều. Tuy nhiên, khi công ty phát triển và trở nên phức tạp hơn, những mối liên kết như vậy dễ dàng bị kéo căng và những ràng buộc của tình bạn có thể ngăn cản những người sáng lập đối mặt với các vấn đề và đưa ra hành động quyết định.

Nếu được giải quyết hợp lý thì tình huống này chưa chắc đã phá hỏng công ty hay tình bạn. Khi tôi gặp phải tình huống tương tự vào năm 1980, cuộc suy thoái ở Anh đang có ảnh hưởng tiêu cực đến Virgin Music. Doanh số sụt giảm với viễn cảnh kinh tế ảm đạm, các dự báo của chúng tôi cho thấy công ty có thể lỗ 1 triệu bảng vào năm đó. Căng thẳng leo thang và mối quan hệ của tôi với người bạn, người cộng sự tốt nhất, Nik Powell, đang bị phá hủy.

Nik là một trong những người đồng sáng lập Virgin Records. Cùng với người em họ của tôi, Simon Draper và tôi, anh có vai trò quan trọng đối với thành công ban đầu của công ty. Nhưng khi tình hình tài chính buộc chúng tôi phải đưa ra các quyết định khó khăn, chúng tôi phát hiện ra rằng chúng tôi ngày càng trở nên xung đột về chiến lược.

Nik muốn hợp nhất doanh nghiệp, trong khi Simon – người đang là giám đốc điều hành – muốn mở rộng con đường của chúng tôi đểthoát ra khỏi các rắc rối và ký một vài hợp đồng mới. Anh quan tâm đến hai ứng viên: Phil Collins và Human League.

Tôi đã làm tăng thêm khó khăn khi đơn phương quyết định mua hai câu lạc bộ đêm. Tôi cảm thấy rằng các thỏa thuận quá tốt đến mức không thể từ chối dù cho chúng làm tăng số nợ vốn đã đang ngày một leo thang của chúng tôi.

Mặc dù Nik điều hành tốt các cửa hàng băng đĩa và tạo ra lượng tiền mặt cần thiết để chúng tôi mở rộng thương hiệu âm nhạc của mình, nhưng tôi nhận ra rằng chúng tôi sẽ không thoát khỏi vũng lầy nếu chỉ dùng cách tăng biên lợi nhuận tại các cửa hàng băng đĩa. Chúng tôi cần làm gì đó mạnh mẽ. Chúng tôi cần hành động đột phá hơn nữa.

Với việc công ty đang gặp vấn đề còn ban quản lý thì xung đột, tôi phải chọn giữa hai cách tiếp cận và đã quyết định chọn Simon. Đây là một quyết định khó khăn, nhưng là một quyết định đúng, dù điều đó có nghĩa là chúng tôi phải hủy bỏ mối quan hệ hợp tác với Nik.

Sau khi tôi đưa ra lựa chọn, chúng tôi tiến lên rất nhanh. Tôi vay tiền để mua toàn bộ phần của Nik và để anh ấy lấy đi một vài doanh nghiệp mà anh ấy thích – ví dụ như công ty sản xuất phim của chúng tôi. Khi mọi thứ được dàn xếp xong, chúng tôi tổ chức tiệc chia tay tại một trong những câu lạc bộ mới.

Từ đó, tôi cũng hợp tác kinh doanh với bạn bè trong nhiều tình huống khác nhau, và khi nhìn lại hơn 40 năm, các bài học trở nên vô cùng rõ ràng. Không có gì sai khi kinh doanh cùng bạn của mình – thực tế, tôi còn khuyến khích việc đó. Tạo ra một môi trường mà những người bạn có thể làm việc cùng nhau và tình bạn thăng hoa là điều rất quan trọng. Tất cả chúng ta đều dành phần lớn quãng đời trưởng thành tại công sở nên hãy tận hưởng nó.

Tuy nhiên, đi kèm với điều này là sự cần thiết phải giải quyết nhanh chóng các vấn đề. Thực tế rằng cộng sự của bạn cũng là một người bạn không thể là cái cớ để bạn vờ như không thấy gì.

Trong tình huống của anh, P., anh cần đối mặt trực diện với vấn đề. Anh nên trung thực với người cộng sự về các khuyết điểm của anh ấy và hậu quả của chúng, nếu không, các vấn đề này sẽ “mưng

mủ". Các nhân viên nếu nhận thấy sự căng thẳng có thể chia phe cánh, tạo điều kiện cho sự thù địch xuất hiện. Nếu điều này xảy ra, mối quan hệ cá nhân của anh – và có lẽ cả doanh nghiệp của anh – có thể bị ảnh hưởng nghiêm trọng đến mức vô phương cứu chữa.

Nếu vấn đề được giải quyết nhanh gọn, trung thực và cởi mở, anh sẽ làm rõ cho bản thân và các nhân viên đâu là nơi doanh nghiệp hướng đến và tại sao lại như vậy. Một khi đã quyết định chấm dứt sự hợp tác, hãy hào phóng – mua toàn bộ phần của anh ấy nếu có thể. Nếu anh tìm ra một cách hòa giải và để cộng sự của mình ra đi trong tư thế ngẩng cao đầu thì anh sẽ có thể tiếp tục tình bạn và khiến nó bền chặt hơn theo thời gian.

Nếu có thể làm lại từ đầu

Tôi sẽ làm thế!

Một trong những câu nói yêu thích của tôi là "90% cuộc đời chỉ đơn thuần là sự xuất hiện" bởi việc tìm được dũng khí để theo đuổi tầm nhìn và thành lập một doanh nghiệp mới thường chỉ xoay quanh bước đầu tiên đó.

Một khi bạn nhìn thấy cơ hội trong một lĩnh vực nào đó, việc có được sự tự tin để theo đuổi giấc mơ của mình và huy động được sự đồng tài trợ quan trọng đầu tiên thường là vấn đề khó khăn nhất mà một doanh nhân mới nổi phải đối mặt. Hai câu hỏi sau nhắc tôi nhớ về cách tôi thành lập một vài doanh nghiệp đầu tiên của mình và cách tôi sẽ bắt đầu lại nếu có cơ hội.

HỎI: Nếu hiện tại ông 24 tuổi và có 3.000 đô-la để mở công ty, ông sẽ chọn loại hình kinh doanh nào? Nếu ngân sách khoảng 25.000 đô-la thì sao?

– Alex Bodislav, Romania

ĐÁP: Đây là một câu hỏi dễ. Đó chắc chắn sẽ là một loại hình kinh doanh trực tuyến nào đó và tôi không chắc việc tôi có 3.000 hay 25.000 đô-la để khởi nghiệp thì có khác gì không. Chỉ với một số tiền rất nhỏ bạn đã có thể xây dựng một trang web khá tốt trong khi đó tư duy và sức sáng tạo bạn đặt vào nó lại miễn phí.

Như tôi đã nói từ trước, sự nghiệp của tôi bắt đầu vào cuối những năm 1960 bằng thương vụ kinh doanh mạo hiểm đầu tiên, tạp chíStudent. Tôi bắt đầu bằng việc bán từng số báo một và bán quảng cáo từ buồng điện thoại của trường tôi. Sau đó, tôi chuyển sang âm nhạc. Ngành xuất bản và âm nhạc ngày nay đang gặp nhiều khó khăn do những thay đổi mà Internet mang lại – nhưng ở đâu có sự thay đổi, ở đó có cơ hội.

Hãy nhìn cách Apple đã cách mạng hóa ngành âm nhạc bằng iTunes, cửa hàng nhạc trên mạng của nó, và iPod.

Tôi có thể đã gián tiếp chịu trách nhiệm về iTunes và iPod, những thứ mà trớ trêu thay lại giết chết các cửa hàng nhạc của chúng tôi. Vào một ngày Cá tháng Tư, tôi đã lừa cả ngành âm nhạc. Tôi giả vờ rằng tôi sẽ thiết lập một máy tính lớn ở Anh để lưu trữ mọi bản nhạc của mọi nhãn hiệu và sắp tung ra một thiết bị mang tên "Music Box" (Hộp nhạc), mà những người yêu nhạc có thể dùng để tải bất kỳ bản nhạc nào, dù họ ở đâu. Music Week đã cho chạy một dòng tít lớn như sau, "Quả bom lớn của Branson: Sự chấm dứt của một ngành công nghiệp." Tôi đã được những người có vai vế trong ngành âm nhạc – kể cả Chris Blackwell của Island Records – gọi điện đến và xin tôi đừng làm điều đó. Vào giờ ăn trưa, tôi thông báo rằng đó chỉ là một trò Cá tháng Tư. Thú vị là Warner Brothers đã không nhận ra điều này và mất sáu tháng để tìm cách bắt kịp (nhưng thất bại). Steve Jobs bảo tôi rằng ông ấy rất thích câu chuyện này và vài năm sau, Steve nghĩ "Tại sao không thử làm thế nhỉ?" Tôi kể lại câu chuyện này chỉ để muốn nói với các bạn rằng nếu bạn có một ý tưởng trêu đùa nào đó vào ngày Cá tháng Tư, hãy mau biến nó thành hiện thực. Dù thế nào thì các thiên tài thiết kế của Apple và ảnh hưởng của họ đến người tiêu dùng cũng lớn đến mức công ty này đã càn quét thị trường điện thoại di động với câu nói nổi tiếng: "Bạn phải mua một trong những chiếc iPhone này". Sau đó, nó đã xử đẹp thế giới xuất bản bằng iPad.

Có cả một ngành đang phát triển liên quan đến việc thiết kế các ứng dụng – trò chơi, tạp chí và các công cụ đặt chỗ – cho những thiết bị này. Những nhà thiết kế ứng dụng và nhà xuất bản thành công đã kiếm được một khoản lớn, theo cách những người có vai vế trong ngành xuất bản và âm nhạc đã kiếm được trong những năm 1960 và 1970.

Tôi luôn hứng thú với tất cả những dạng nội dung này – âm nhạc, sách, truyền hình và phim ảnh. Virgin đã đầu tư vào tất cả các ngành này và rất thành công. Nếu tôi được trở lại năm 24 tuổi, tôi sẽ tìm trong khu vực này một "khoảng trống ứng dụng" – một khoảng trống trong thị trường hay một cơ hội để lay chuyển những tay chơi hàng đầu.

Và tôi cũng sẽ nghĩ lớn: ngày nay, một doanh nhân gần như không phải vượt qua các giới hạn về mặt địa lý để thành công. Khi tôi thành lập Virgin, các dự án của chúng tôi bị giới hạn bên trong nước Anh nhưng sự phát triển của Internet đã thu nhỏ thế giới lại thành một thị trường dễ tiếp cận, gắn kết và mang tầm quốc tế

hơn.

HỎI: Ba cách tốt nhất để gọi vốn cho một công ty mới là gì?

– Pavlina Stoyanova, Canada

ĐÁP: Cách đầu tiên và có lẽ hiển nhiên nhất là vay mượn từ gia đình và bạn bè. Việc làm này sẽ có rủi ro cao vì nếu thất bại, bạn không những mất công ty mà còn có thể mất đi bạn bè hay gia đình mình. Tuy nhiên, đối với nhiều doanh nhân, đây là cách nhanh nhất và duy nhất để huy động vốn khởi nghiệp.

Trong nhiều năm, tôi thấy mình thật may mắn khi gia đình vẫn thỉnh thoảng giúp đỡ tôi phần nào. Năm 1966, tôi sống trong tầng hầm tại nhà bố mẹ của Jonny Gems, một người bạn của tôi, trên đường Edgware ở London. Chúng tôi đã khánh kiệt và đang gặp rất nhiều khó khăn trong việc phát triển tạp chí Student.

Nhưng một hôm, mẹ tôi, Eve, đã mang cho tôi 100 bảng tiền mặt. Bà nhặt được một chiếc vòng cổ bên đường và đã đưa nó cho cảnh sát. Khi không ai nhận nó sau ba tháng, cảnh sát nói rằng bà có thể cầm lại nó. Bà biết chúng tôi đã hết tiền nên đã bán chiếc vòng cổ và đưa tiền cho chúng tôi. 100 bảng đó đã giúp chúng tôi trả các hóa đơn và cầm cự được trong vài tháng. Chiếc vòng cổ đó đã cứu chúng tôi!

Lựa chọn thứ hai là vay ngân hàng. Ngay từ đầu, tôi đã thử xây dựng doanh nghiệp bằng tiền của riêng tôi và vay ngân hàng. Điều này cho phép tôi kiểm soát lượng lớn cổ phần cho đến khi tôi cảm thấy rằng chúng tôi đã có nền tảng ổn định cần thiết để thu hút nhà đầu tư bên ngoài. Trong những ngày đầu tiên mở rộng của Virgin, chúng tôi luôn trong tình trạng "mấp mé miệng vực" bởi tôi không muốn cổ phần lọt vào tay người ngoài. Tôi cảm thấy nguồn vốn hạn chế sẽ khiến chúng tôi tập trung tìm ra tài năng lớn tiếp theo hơn, và cuối cùng, điều này đã trở thành một yếu tố đóng góp lớn vào thành công của chúng tôi.

Cuối cùng, nếu ngân hàng không cho bạn vay tiền khi bạn chỉ có sức mạnh từ ý tưởng của mình, bạn phải có niềm tin và động lực để thế chấp bất kỳ tài sản nào bạn có, như một căn hộ – hoặc nếu bạn may mắn như tôi, các tài sản của người thân hay bạn bè.

Đầu những năm 1970, tôi đang tìm cách mua The Manor, căn nhà ở vùng quê Oxfordshire, nơi sẽ trở thành phòng thu đầu tiên của chúng tôi: giá chào bán là 30.000 bảng và toàn bộ tài sản mà tôi có là 2.500 bảng. Thật bất ngờ, tôi đã thuyết phục được ngân hàng

cho tôi vay 20.000 bảng, nhưng vẫn còn thiếu 7.500 bảng nữa, cho đến khi cô Joyce yêu quý của tôi xuất hiện.

Đây là một hành động vô cùng hào phóng nhưng cũng đầy rủi ro, và tôi có thể đã không chấp nhận nó nếu biết rằng cô đã thế chấp căn nhà của chính mình để có được số tiền đó. Tuy nhiên, tôi đã chấp nhận nó một cách đầy biết ơn và mua The Manor, nơi nhanh chóng trở thành căn nhà cho bản thu âm thành công đầu tiên của chúng tôi, Tubular Bells của Mike Oldfield. Virgin phát triển nhanh chóng từ những khởi đầu đầy biến động đó để trở thành một doanh nghiệp thành công, và tôi đã hứa trả cho cô Joyce 7.500 bảng – kèm theo lãi suất – càng sớm càng tốt!

Tất nhiên, có rủi ro khác khi chấp nhận những tình cảm từ bạn bè và gia đình, mà như bất kỳ ai yêu thích bộ phim Bố Già cũng sẽ biết, đó là những thứ họ có thể đòi bạn đáp lại. Trong trường hợp của tôi, nếu cô tôi thực sự muốn, thì ngày nay, có thể mọi người đang sử dụng dịch vụ của hãng hàng không "Cô Joyce" cũng nên.

Di chuyển và giao tiếp nhiều hơn

Đánh máy và ngồi yên ít thôi!

Tại sao nghe điện thoại lại khó đến vậy? Chúng nhỏ hơn nhiều so với trước đây, và ngày nay, ngay cả những người mù công nghệ như tôi cũng có thể dễ dàng gọi điện, nhắn tin, gửi e-mail, gửi tệp tin và ảnh đi khắp nơi. Bất chấp những tiến bộ này, chất lượng truyền thông trong doanh nghiệp đang ngày càng nghèo nàn hơn trong những năm gần đây khi mọi người tránh gọi điện và gặp mặt trực tiếp vì một mục đích sai lầm là tăng hiệu quả.

Gần đây, tôi nghe thấy một quản lý cấp cao biện hộ cho cách ông ấy giải quyết một tình huống như sau, "Tôi không biết tại sao họ không hiểu vấn đề. Tuần trước, tôi đã gửi đến cả tá e-mail dài về chủ đề này." Nếu ông ấy tổ chức một cuộc trao đổi nhanh rồi sau đó gửi một e-mail súc tích nhằm xác nhận các bước cần thực hiện thì có lẽ, các vấn đề đã được giải quyết trong vài phút và ông ta không còn phải chật vật với những e-mail dài dòng hay đối mặt với những phức tạp theo sau.

Một nhà điều hành khác phàn nàn với tôi rằng, "Tôi đã gửi cho gã đó cả một đống tin nhắn. Tôi biết hắn ở đấy, thế sao hắn không trả lời tôi nhỉ?" Rõ ràng, sẽ tốt hơn nếu nhà điều hành này gọi điện thoại hoặc đi qua bàn của người đó và thảo luận trực tiếp, như vậy vấn đề sẽ được giải quyết và sự căng thẳng ngay lập tức bị loại bỏ.

Tóm lại, nếu những nhà quản lý này chịu di chuyển và giao tiếp, thay vì đánh máy và ngồi yên, họ đã có thể giải quyết các vấn đề này một cách dễ dàng và nhanh chóng, tiết kiệm cho họ cả thời gian và công sức.

Tại sao không nhấc máy lên? Khi công nghệ phát triển, cách hành xử trong công việc cũng vậy. Mọi người có xu hướng chủ yếu sử dụng e-mail và tin nhắn bởi những cách giao tiếp này chính xác và ít áp lực hơn, trong khi một cuộc điện thoại có thể là dấu hiệu

cho thấy vấn đề không thể được giải quyết theo cách thông thường. Nhưng cho phép một vấn đề nhỏ trở thành lớn thì không hiệu quả chút nào.

Để phá vỡ các rào cản giao tiếp mới này, hãy gặp trực tiếp các nhân viên trong văn phòng của bạn vào một lúc nào đó trong ngày. Việc làm này rất hiệu quả, và nếu không làm điều đó, bạn cũng như đội ngũ quản lý cao cấp của bạn đang đánh mất một trong những công cụ quản lý hiệu quả và rẻ tiền nhất.

Tôi luôn thích được tìm hiểu về người của Virgin. Tôi thấy đây là cách tốt hơn rất nhiều để trực tiếp cảm nhận được những điều đang thực sự diễn ra, so với việc ngồi yên trong văn phòng – hay nằm trên võng ở nhà – và đọc báo cáo. Nếu không phải ai cũng xởi lởi với bạn, thì sau đây là một số mẹo nhỏ:

Hãy công bằng. Đừng chỉ đi lại trong khu vực của mình ở công ty; hãy gặp các đồng nghiệp ở mọi cấp độ – không chỉ ở cấp cao nhất! Hãy đi lại vào những giờ không cố định – bạn không muốn các nhân viên tuyến đầu nghĩ rằng, "Giờ là 3 giờ ngày thứ Ba. Ông ấy sắp đến đây rồi." Nếu các quản lý hoặc người đứng đầu bộ phận muốn đi theo, hãy lịch sự giải thích rằng bạn sẽ tìm hiểu mọi người tốt hơn nếu đi một mình.

Khi gặp một nhân viên lần đầu, hãy bắt tay và luôn giới thiệu tên với họ, dù cho vị trí của bạn trong công ty là gì. Hãy khiến việc này thật thoải mái. Câu "Chào, tôi là John Brown" sẽ thân thiện hơn nhiều so với câu "Xin chào. Tôi là Brown, Giám đốc Tài chính."

Đừng chỉ nói chuyện về công việc. Nếu nhìn thấy một tấm ảnh gia đình trên bàn làm việc của nhân viên, một câu nhận xét như "Gia đình anh có một vận động viên tennis à? Mấy đứa con của tôi cũng thường khiến tôi mệt lả vì phải chạy khắp sân đấy," sẽ giúp phá vỡ sự e ngại.

Hãy thoải mái và vui vẻ, đặt câu hỏi và lắng nghe. Hãy hỏi đồng nghiệp xem cô ấy thấy đâu là điểm mạnh và điểm yếu của mình trong lĩnh vực của cô ấy, và lắng nghe suy nghĩ của cô ấy về những thách thức mà doanh nghiệp phải đối mặt. Ghi nhanh lại bất kỳ điều gì bạn thấy đáng xem xét. (Khi không cầm theo sổ tay, tôi thường ghi tạm vào tay.) Nếu có bất kỳ thông tin nào cần chia sẻ, hãy đưa ra một quan điểm khách quan – cả những phát triển tích cực lẫn những lo ngại. Các nhân viên bán hàng nhiều khả năng sẽ không biết nhiều về tình hình tổng quan, nên họ có thể cần bạn giúp đưa các vấn đề vào bối cảnh tổng thể. Nhưng họ lại

có những ý kiến và quan điểm xác đáng không kém gì bạn, vì vậy, hãy lắng nghe tất cả và ghi lại.

Quan trọng nhất là hãy cố bắt gặp nhân viên đang làm một việc gì đó tốt – hãy nhận ra và tuyên dương những điểm mạnh cũng như thành tựu của họ ngay tại chỗ. Tuy nhiên, nếu bắt gặp một nhân viên đang làm sai, sẽ tốt hơn nhiều nếu âm thầm nói với người đó sau, thay vì khiến người đó bẽ mặt bằng cách bóc mẽ họ trước người quản lý và các đồng nghiệp.

Một ông chủ đã không có những phẩm chất này là Robert Crandall, nhà lãnh đạo huyền thoại của American Airlines những năm 1990. Ông đã từng thích dùng câu nói về đàn chó kéo xe như sau, "Nếu bạn không phải chú chó đầu đàn, tầm nhìn sẽ không bao giờ thay đổi." Ngài Randall dường như không biết rằng trong kinh doanh, việc của chú chó đầu đàn là tránh ra để bảo đảm rằng những chú chó còn lại thấy được tầm nhìn phía trước.

Tại các công ty thuộc Virgin, chúng tôi đã phát hiện ra rằng, khi các quản lý cấp cao nỗ lực bồi dưỡng mối quan hệ với nhân viên và đồng nghiệp thì một tinh thần cộng đồng thực sự sẽ nổi lên. Vì vậy, làm ơn hãy ra khỏi ghế ngay bây giờ – sẽ không có lúc nào thích hợp để di chuyển như bây giờ. Mọi chuyện sẽ dễ dàng hơn sau khi đã làm quen.

Nếu cần giải thích cho sự xuất hiện đột ngột của mình ở một nơi không quen thuộc, bạn có thể nói đơn giản rằng, "Richard bảo tôi đến".

Những tai nạn ập đến

Không thể chờ đến khi "nước đến chân mới nhảy"!

Nếu cái chết là thứ duy nhất chắc chắn xảy ra trong đời, thì điều chắc chắn duy nhất trong kinh doanh là một ngày nào đó, mọi thứ sẽ có vấn đề. Nếu bạn may mắn thì đó sẽ không phải là một thảm họa, nhưng khi mới khởi nghiệp, một trong những ưu tiên đầu tiên của bạn phải là lên kế hoạch cho những tình huống khẩn cấp.

Hãy lên kế hoạch phục hồi sau thảm họa phù hợp với tình hình của bạn: Đề phòng nguồn cung bị cắt; một cơn bão tràn vào hay các thảm họa tự nhiên khác sẽ xuất hiện. Vì nếu thảm họa xảy ra, chắc chắn nhiều người sẽ tìm đến bạn để xin tư vấn.

Vào khoảng 8 giờ 15 phút tối ngày 23 tháng 2 năm 2007, chúng tôi gặp trường hợp khẩn cấp thực sự đầu tiên. Một trong những đoàn tàu Pendolino mới của Virgin Rail đã bị trật bánh ở một vùng xa xôi phía Tây Bắc nước Anh. Margaret Masson, một hành khách cao tuổi, đã bị "lộn vòng" trong toa khi đoàn tàu trượt dọc theo đường ray và lao nhanh xuống một bờ đê dốc.

Trong 10 năm, Virgin Trains đã chuyên chở hàng triệu hành khách đi khắp nước Anh an toàn. Trong khi đó, Virgin Atlantic đã đưa hàng chục triệu khách hàng đi khắp thế giới mà không gây ra bất kỳ một chấn thương nào. Đêm đó, cuộc sống của tất cả chúng tôi ở Virgin đã hoàn toàn thay đổi. Margaret Masson đã không qua khỏi. Một vài người khác bị thương rất nặng.

Tôi đang trượt tuyết cùng gia đình ở Zermatt, New Zealand, thì nhận được tin nhắn báo về vụ tai nạn này. Sau khi nói chuyện với Tony Collins, Giám đốc Điều hành Virgin Trains, tôi thuê một chiếc xe, lái suốt đêm đến Zurich và bắt chuyến bay đầu tiên lúc 6 rưỡi sáng.

Khi tôi về đến Manchester sáng hôm đó, BBC đang đưa tin rằng đoàn tàu không bị hư hại và điều đó đã giúp cứu sống nhiều mạng người. Thật may mắn: Mọi đoàn tàu mới của chúng tôi đều được chế tạo như những chiếc xe tăng chính vì lý do này. Một bản tin sau, đã được xác nhận, cho hay nguyên nhân vụ tai nạn là do lỗi ở đường ray xe lửa. 24 người đã được đưa đến bệnh viện.

Tôi gặp gia đình của Margaret Masson trong lễ tang tại bệnh viện Royal Preston ở Lancashire. Họ rất suy sụp. Tôi chia buồn với họ và chúng tôi ôm lấy nhau.

Ngay sau đó, tôi đã phải đối mặt với một loạt ống kính máy quay và cả tá phóng viên nóng lòng muốn nghe câu trả lời. Tôi không thốt nên lời. Lúc đó vẫn chưa có tin gì từ các cuộc điều tra chính thức về vụ tai nạn, nên tôi không thể nói được gì nhiều ngoài lời xin lỗi và cảm ơn. Tôi thể hiện lòng biết ơn với Iain Black, người lái tàu. Ông vẫn ở nguyên vị trí khi vụ tai nạn xảy ra, làm mọi thứ có thể để cứu các hành khách và đã bị thương nặng trong quá trình đó. Các nhân viên khác của chúng tôi trên tàu đều đã hành động một cách gương mẫu, phớt lờ mọi chấn thương nhỏ của bản thân để đưa các hành khách đến nơi an toàn.

Tại sao chúng tôi có thể phản ứng được nhanh như vậy? Khi Virgin Trains xây dựng quy trình khẩn cấp, chúng tôi đã phân tích một loạt các vụ tai nạn đường sắt nghiêm trọng và cảm thấy kinh hoàng trước việc phải rất lâu sau khi vụ tai nạn xảy ra, người có trách nhiệm mới bắt đầu nói chuyện với báo giới. Hoảng loạn rồi việc đổ lỗi nhanh chóng xuất hiện khi mọi người đang phải lo âu chờ đợi để biết xem điều gì đã xảy ra và tại sao.

Vì vậy, việc lên kế hoạch cho thảm họa trang bị cho chúng tôi kỹ năng để đạt được ba mục tiêu chính sau: Đưa lãnh đạo cấp cao đến hiện trường càng nhanh càng tốt; thực hiện hiệu quả việc nói chuyện với hành khách, nhân viên, và truyền thông; đồng thời, trung thực về những gì đang xảy ra. Chúng tôi biết rằng những bước đầu tiên đó sẽ giúp thiết lập đường dây kết nối để mọi người – hành khách, nhân viên, và truyền thông – có được thông tin họ cần. Thậm chí dù không có gì để báo cáo thì cũng phải có người đứng lên và nói ra điều đó!

Bên cạnh thảm họa và tai nạn, khi tạo được một con đường mới, tìm ra các khu vực phát triển và giải pháp sáng tạo cho các vấn đề của khách hàng, bạn và đội của bạn cũng không tránh khỏi việc mắc sai lầm. Quan trọng là các bạn nhận ra điều này và bảo đảm rằng mọi người trong công ty sẵn sàng cho điều tồi tệ nhất xảy ra.

Đây là một trong những lý do bạn nên cập nhật tình hình cho giới truyền thông. Bên cạnh việc duy trì một hình ảnh đẹp cho công ty, một ngày nào đó, nó còn có thể giúp các nhà báo đặt bất kỳ tin tức xấu nào vào hoàn cảnh phù hợp.

Điều này nhắc tôi nhớ đến sự cân bằng khó khăn mà mọi doanh nhân và CEO cần học cách duy trì: luôn bảo vệ danh tiếng nhưng không được sợ mắc lỗi. Các quy luật này không phải lúc nào cũng mâu thuẫn với nhau, nhưng vẫn thường xảy ra. Tôi biết rất nhiều người tài năng và đáng tin cậy đã hủy hoại sự nghiệp của mình vì bóng đen của những sai lầm trong quá khứ. Nếu bạn hoặc ai đó trong công ty mắc một sai lầm nghiêm trọng, đừng sợ hỏi xin lời khuyên và sự giúp đỡ từ những đàn anh mà bạn biết. Những người xuất sắc thường rộng lượng và thấu hiểu những lỗi lầm. (Họ đã từng trải nhiều; họ biết cuộc đời ra sao.)

Hãy điều tra vấn đề một cách thấu đáo; nếu có thể, hãy cố xác định chính xác các quy trình nội bộ của bạn gặp vấn đề ở đâu. Trong khoảng thời gian này, đừng cúi đầu – điều đó sẽ không có lợi gì cho bạn hết. Thay vào đó, hãy cởi mở với báo giới và cập nhật tình hình cho họ.

Tiếp theo, hãy xin lỗi. Hãy giải thích những gì đã xảy ra, thể hiện sự nuối tiếc và miêu tả các bước khắc phục. Mặc dù một vài người sẽ lớn tiếng đòi "xé xác" Giám đốc Điều hành, nhưng trong phần lớn các trường hợp, tôi không nghĩ một CEO có nghĩa vụ phải chấp nhận thất bại.

Như các hướng đạo sinh, bạn nên đặt khẩu hiệu cho công ty của mình là "Luôn sẵn sàng".

Chạm đến bầu trời

Nó gần hơn bạn nghĩ

Nếu bạn quyết định vượt qua một thử thách về kỹ thuật hay mạo hiểm lao vào một nơi mà khoa học vẫn chưa biết tới như một doanh nhân, thì bạn đang dấn thân vào một cuộc phiêu lưu thật sự – khó khăn, thú vị và thường rủi ro cao. Đôi khi bạn và đội của bạn có thể cảm thấy khá cô độc, trong khi có lúc, bạn có thể chọn hợp tác với bạn bè hoặc chính đối thủ của mình. Quan trọng là phải nhớ rằng tất cả chúng ta đều học hỏi và xây dựng thành công dựa trên thành tựu của những người khác – như tôi từng viết, một doanh nhân không thành công một mình.

Ý tưởng này một lần nữa xuất hiện trong đầu tôi khi đại diện nhà xuất bản sách của tôi đến để thảo luận về cuốn sách tiếp theo. Tôi đã nghĩ đây sẽ là một dự án nữa về các trải nghiệm kinh doanh của tôi, nhưng ông ấy đã khiến tôi ngạc nhiên khi nói rằng, "Có một đoạn rất hay trong tự truyện của ông nói về việc ông suýt chết đấy."

"Thật à?" Tôi hỏi lại. "Đoạn nào thế? Có vài đoạn cơ mà!"

Ông ấy bình thản nói tiếp, "Ông có nhớ vào giữa những năm 1970, có một thằng cha tên là Richard Ellis muốn ông thử dạng dù lượn mới của hắn không?"

Tôi bảo ông ấy rằng tôi nhớ rất rõ. Vật thể kỳ cục đó tên là Pterodactyl. Tôi chẳng may đã dùng nó để bay và suýt chết nhưng bi kịch là chỉ một vài ngày sau, Ellis đã bỏ mạng vì nó. "Đúng thế," ông ta nói, "Ellis chết còn ông thoát chết trong gang tấc. Điều chúng tôi đang quan tâm là thứ gì đã khiến cả hai người 'dám' chấp nhận loại rủi ro điên rồ đó?"

Tại sao ư? Ồ, đối với những người mới bắt đầu, đừng quên rằng Richard Ellis là một trong những nhà phát minh ra chuỗi dù lượn

Pterodactyl Ascender. Một vài năm sau vụ tai nạn, Jack Peterson Jr. đã dùng một chiếc Pterodactyl để bay qua nước Mỹ với mỗi chặng dài hơn 193km. Chiếc dù của ông giờ đang được treo ở Smithsonian ngay cạnh chiếc SpaceShipOne, con tàu vũ trụ tư nhân có người lái đầu tiên được Burt Rutan thiết kế.

"Ồ..." Tôi bắt đầu chậm lại, không vui lắm với mạch của cuộc trò chuyện, "Rõ ràng là có cảm giác phấn khích. Nó giống như một cuộc phiêu lưu vĩ đại. Và còn được tài trợ nữa. Ellis muốn tôi chinh phục dạng bay mới này." Và còn có... Tôi càng nói thì càng mở ra nhiều điều "và còn có". "Ông có biết là cánh dù lượn được tạo ra dựa trên một thiết kế được cho là sẽ đưa đầu mang khí cụ khoa học Mercury của NASA trở về Trái đất không? Điều này tất nhiên liên quan đến những việc chúng tôi đang làm với Burt Rutan tại Virgin Galactic. Sự trở về khí quyển Trái đất là thử thách khó khăn nhất đối với bất kỳ tàu vũ trụ nào, và..."

Tôi dừng lại. Nhà xuất bản đang cười toe toét.

Chúng tôi đã nhanh chóng cho ra đời một cuốn sách với tựa đề Reach for the Skies (tạm dịch: Chạm đến bầu trời) để tưởng nhớ người anh hùng thời niên thiếu của tôi, phi công xuất sắc người Anh, Douglas Bader. Nó nói về các chuyến bay nhưng còn nhiều hơn thế; nó nói về những con người đứng sau các phát minh và thành tựu.

Nếu bạn đang cân nhắc về một dự án liên quan đến những thử thách về kỹ thuật, hãy nhớ rằng, rất lâu trước khi các nhà sáng tạo có được đúng nguyên vật liệu trong tay, chúng tôi đã biết cách đạt được giấc mơ của mình. Hãy nhìn vào lịch sử của ngành hàng không: các hoạt động di chuyển bằng đường hàng không liên lục địa đã được các kỹ sư trong ngành dệt may là John Stringfellow và William Henson bàn đến từ gần 60 năm trước khi có chuyến bay bằng máy bay đầu tiên.

Sau đó, quá trình tạo ra các nguyên vật liệu đó sẽ đòi hỏi sự hợp tác, tự lực và rất nhiều thiện chí. Để có được đường bay thẳng giữa London và Paris, đội của Charles Lindbergh đã áp dụng các phương pháp làm việc phù hợp trong nhà máy tàu vũ trụ của chúng tôi ở sa mạc Mojave.

Trong suốt sự nghiệp của mình, tôi đã tham gia sâu sát vào các dự án phát triển vỏ bọc của các tàu bay có người lái. Mặc dù tôi nổi tiếng với việc thu hút sự chú ý vào Virgin, nhưng không thử nghiệm nào của chúng tôi chỉ mang tính chất trình diễn mạo

hiểm trước công chúng; mà là các bước trong quá trình nghiên cứu và phát triển của chúng tôi. Nhà du hành vũ trụ người Thụy Điển Per Lindstrand và tôi đã bay qua Đại Tây Dương bằng khinh khí cầu vào năm 1987 và Thái Bình Dương vào năm 1991, thiết lập nên các kỷ lục mà đến giờ vẫn chưa bị phá vỡ. Vỏ bọc của các khinh khí cầu này được làm từ các vật liệu công nghệ cao mà vào thời đó, chúng tiến bộ không kém gì các hợp chất được đưa vào vũ trụ của Virgin Galactic ngày nay.

Một khi đã giải quyết được mọi thử thách kỹ thuật đó, bạn sẽ phải tìm ra cách biến nỗ lực của mình thành tiền bạc. Dù việc thu hút được sự chú ý của mọi người đến các ý tưởng hoặc phát minh mới của bạn rất có tác dụng, nhưng bạn vẫn sẽ cần một kế hoạch kinh doanh.

Nhưng phương pháp làm việc này, với các yếu tố kỹ thuật, phiêu lưu, danh tiếng và kinh doanh trong đó, không phải là phát minh của đội ngũ Virgin, dù nó đã đưa tôi từ một tờ tạp chí dành cho sinh viên ra ngoài vũ trụ.

Cách tiếp cận này thu hút sự khâm phục, chỉ trích cũng như ngờ vực từ rất lâu trước khi nghị viện của nữ hoàng Victoria cười vào ý tưởng phi lý về một hãng hàng không toàn cầu; rất lâu trước khi những người nông dân chọc cái xỉa rơm vào khinh khí cầu của Jacques Charles vào năm 1783. Cần một thời gian rất dài để xây dựng nên một doanh nghiệp. Tại Virgin, tôi cùng đội của mình đang xây dựng cho tương lai. Và tương lai đó vô cùng khắc nghiệt.

Năng lượng bền vững

Cơn sốt đi tìm vàng tiếp theo

Những hình ảnh ám ảnh về các nhà máy điện hạt nhân của Nhật Bản bị phá hủy sau trận sóng thần kinh hoàng diễn ra tại nước này vào tháng 3 năm 2011, cùng mối quan ngại ngày càng tăng về mức độ phóng xạ bị rò rỉ, đã khiến tôi phải suy nghĩ về việc thế giới cần tạo ra năng lượng một cách an toàn, bền vững trong tương lai và các doanh nhân có thể phát triển các giải pháp cho nó bằng cách nào.

Việc xây dựng các lò phản ứng hạt nhân hiện đại là một bước đã được nhất trí trong nỗ lực tạo ra một hệ thống sử dụng năng lượng bền vững mới. Các lò phản ứng mới được xây dựng trên khắp thế giới sẽ cung cấp một phần năng lượng cần thiết để đáp ứng nhu cầu trong tương lai của các quốc gia đang phát triển nhanh chóng như Ấn Độ và Trung Quốc. Điều này, cùng với những tiến bộ công nghệ trong việc sản xuất điện từ năng lượng mặt trời, gió và thủy triều, đã tạo nên phần đầu của kế hoạch.

Nếu việc xây dựng các nhà máy này bị trì hoãn thì nhiều quốc gia sẽ buộc phải tăng mức sử dụng than trước khi có công nghệ dự trữ và thu thập cacbon – một bước lùi nghiêm trọng trong cuộc chiến toàn cầu nhằm cắt giảm một nửa lượng phát thải cacbon đến năm 2050. Đây là một mục tiêu mà một vài nhà khoa học tin rằng chúng ta cần phải đạt được để ổn định tình trạng nóng lên toàn cầu ở mức cao hơn 2°C so với nhiệt độ thời tiền công nghiệp.

Ngày nay, từ "bền vững" được dùng rất nhiều, nhưng nó thực sự có nghĩa là gì? Tôi dùng nó để miêu tả những cách cung cấp năng lượng hiệu quả trong thời gian dài và bảo vệ sự đa dạng sinh thái; các công nghệ mà chúng ta có thể tưởng tượng rằng thế hệ con cháu chúng ta có thể sử dụng trong tương lai. "Bền vững" miêu tả các phương pháp tạo ra năng lượng giúp bảo tồn các hệ thống tự nhiên của Trái đất.

Đây là nơi các doanh nhân tiến vào – phần lớn các công nghệ sẽ được tạo ra bởi các công ty khởi nghiệp quy mô nhỏ. Tôi không muốn sử dụng ngôn từ cao siêu ở đây; không ai yêu cầu bạn cứu hành tinh này. Hãy nắm lấy các cơ hội; nghĩ ra một vài ý tưởng và biến chúng thành hiện thực. Cuộc tranh luận về biến đổi khí hậu dạy chúng ta rằng không ai giải quyết vấn đề nóng lên trên toàn cầu vì nghe theo lệnh, nhưng các giải pháp mang tính địa phương và các sáng kiến nhỏ có xu hướng vô cùng hiệu quả. Trong kinh doanh năng lượng bền vững, nhỏ thì đẹp.

Nghiên cứu của Virgin trong lĩnh vực này chỉ ra rằng có rất nhiều công nghệ đang được phát triển, khai thác trực tiếp hoặc gián tiếp năng lượng mặt trời để sản xuất điện và tiềm năng của chúng là vô hạn. Có một thực tế khó tin là, chỉ trong một giờ, Trái đất hấp thụ năng lượng từ Mặt trời nhiều hơn lượng tiêu thụ năng lượng của toàn xã hội trong một năm.

Gần Rome, nhà máy điện Montalto di Castro với công suất 84,2 megawatt đã trở thành cánh đồng năng lượng mặt trời lớn nhất châu Âu vào tháng 12 năm 2010. Ở Tây Ban Nha, nhà máy điện Planta Solar 20 thu năng lượng mặt trời vào một tháp cao 165m, có khả năng bốc hơi nước để chạy tua-bin điện, tạo ra công suất 20 megawatt. Các công nghệ năng lượng mặt trời đang phát triển nhanh chóng, với các công ty như Odersun chuyên sản xuất các tấm pin mặt trời màng mỏng – mà quỹ Virgin Green của chúng tôi là nhà đầu tư.

Năng lượng gió đang phát triển nhanh chóng ở Mỹ. Tại đây, các nông trại gió bắt đầu đuổi kịp sản lượng của một số nhà máy điện lớn – nông trại gió Roscoe tại Texas đã tạo ra 780 megawatt, cao hơn một nhà máy chạy bằng than bình thường 550 megawatt. Ở Anh, một liên doanh các công ty đang xây dựng London Array, một nông trại gió khổng lồ ở cửa sông Thames, khi hoàn thành có khả năng tạo ra lượng điện đủ cho 750.000 ngôi nhà.

Các chính phủ trên khắp thế giới phải hỗ trợ việc xây dựng thêm các cơ sở hạ tầng cho phép phân phối trên quy mô lớn năng lượng từ các nguồn có thể tái tạo. Chỉ khi đó các công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực này mới có thể sinh lời và tăng trưởng.

Nếu doanh nghiệp của bạn và các mối quan tâm với tư cách một doanh nhân của bạn không nằm trong lĩnh vực năng lượng bền vững, thì thay vào đó, hãy xem công ty bạn có thể làm gì để giảm lượng phát thải. Hãy kiểm tra mọi khía cạnh trong hoạt động của bạn để tìm ra những cách thức cắt giảm, tái sử dụng và tái chế. Tôi

cam đoan với bạn là có rất nhiều cách! Thay đổi quy trình có thể không dễ, nhưng bởi ngành kinh doanh phải chịu trách nhiệm một phần vì đã gây ra vấn đề này từ đầu, nên chúng ta cũng phải là một phần của giải pháp. Tại Virgin, mọi doanh nghiệp của chúng tôi đều liên tục tìm kiếm các cách để tối thiểu hóa ảnh hưởng đối với môi trường.

Trong mười năm tới, tất cả chúng ta đều không biết điều gì đang chờ đợi mình khi chúng ta phải đối mặt với sự gia tăng khủng khiếp về nhu cầu năng lượng trong khi vẫn phải phụ thuộc quá nhiều vào dầu mỏ. Nếu các doanh nhân tham gia vào lĩnh vực năng lượng tái tạo vì những mục đích đúng đắn, họ gần như chắc chắn sẽ tạo ra một vài công nghệ mới rất thú vị và các doanh nghiệp mới thành công.

Có rất nhiều người muốn kiếm được thật nhiều tiền, nhưng giống như cơn sốt đi tìm vàng Klondike xảy ra vào cuối những năm 1800, ám chỉ những người tuyên bố quyền sở hữu trước mới là những người thắng lớn.

Những thương vụ kinh doanh mới

Nên chọn cái nào?

HỎI: Ông quyết định về những thương vụ kinh doanh mới như thế nào và sự chú ý của Tập đoàn Virgin tập trung vào đâu?

– Isaac Polanco, Panama

ĐÁP: Chúng tôi không bắt đầu một kế hoạch lớn theo kiểu truyền thống với việc vạch rõ các khu vực và lãnh địa mới được đánh dấu mở rộng. Thực tế, chúng tôi không có kiểu kế hoạch hay tổ chức đó, bởi chúng tôi tin rằng sự linh động mang tinh thần tự do và hơi hướng doanh nhân là điều cốt lõi làm nên thành công của Virgin. Cách tiếp cận này có ảnh hưởng quan trọng đến con đường chúng tôi phát triển các mảng kinh doanh mới.

Khi nhìn qua, có vẻ như chúng tôi khá cơ hội khi lựa chọn các mảng kinh doanh và những khu vực mà chúng tôi mở rộng. Ban đầu, chúng tôi tham gia vào những khu vực mà cá nhân tôi thích (như âm nhạc và truyền thông); sau đó, khi bắt đầu hiểu hơn về ưu điểm của Virgin ở khía cạnh dịch vụ chăm sóc khách hàng, chúng tôi tham gia vào những ngành mà chúng tôi cảm thấy đã sẵn sàng để làm rung chuyển chúng (hàng không, các câu lạc bộ chăm sóc sức khỏe, điện thoại di động); còn gần đây, thứ dẫn dắt chúng tôi là đam mê khám phá của tôi (du lịch vũ trụ và khám phá đáy đại dương). Các lựa chọn của chúng tôi không hề ngẫu nhiên hay chỉ mang tính phản ứng lại mà được dẫn dắt bởi quyết định rằng chúng tôi sẽ tiếp cận việc mở rộng theo cách của doanh nhân.

Thay vì thúc ép các đội thực hiện thật nhiều phân tích để chọn ra thương vụ kinh doanh tiếp theo, điều chắc chắn sẽ kéo cả công ty chậm lại, tôi ưu tiên việc cởi mở với các ý tưởng mới. Đây chính là

lý do tại sao tôi luôn kêu gọi mọi người theo đuổi những niềm đam mê riêng ngoài công việc và nghỉ lễ định kỳ. Thực hành sáng tạo ở những môi trường khác không chỉ là một công việc đem lại sự thư giãn mà còn giúp bạn biết được những tiến bộ trong các lĩnh vực khác và kết nối với nhiều người hơn. Việc mở rộng phạm vi sẽ giúp suy nghĩ của bạn luôn tươi mới, độc đáo, và hợp lý về mặt kinh doanh!

Ví dụ, tôi lúc nào cũng yêu âm nhạc. Năm 1970, khi Mike Oldfield mời chào chúng tôi album Tubular Bells của anh ấy sau khi bị nhiều công ty thu âm từ chối, tôi và các bạn của mình nhận ra giá trị của nó, và chúng tôi đã quyết định thành lập một công ty để giúp anh đến được với khán giả. Album này đã thành công đến mức giúp chúng tôi thành lập Virgin Records và tài trợ cho việc ra mắt công ty. Đến những năm 1990, nó đã trở thành hãng thu âm độc lập lớn nhất. Dù chúng tôi đã bán các công ty thu âm và bán lẻ của mình, nhưng Virgin vẫn giữ mối liên hệ với âm nhạc thông qua các lễ hội nhạc sống.

Điều này dẫn tôi đến điểm tiếp theo: Bạn phải luôn sẵn sàng hiện thực hóa các cơ hội khi chúng xuất hiện và đừng ngần ngại nắm lấy chúng. Vào cuối những năm 1990, các công ty cung cấp dịch vụ điện thoại di động hàng đầu ở Anh gặp khó khăn trong việc thu hút đối tượng khách hàng doanh nghiệp và thanh thiếu niên. Đây là hai thị trường tiềm năng và đang phát triển rất nhanh. Chúng tôi tận dụng lợi thế mở màn bằng cách thành lập Virgin Mobile. Sử dụng các nhà máy và mạng lưới hữu hình của T-Mobile, chúng tôi cung cấp dịch vụ tuyệt vời ở mức giá rẻ hơn cũng như không đòi hỏi khách hàng phải ký một hợp đồng phức tạp và đắt đỏ. Chúng tôi nhận thấy đây là cơ hội hiếm có để tạo ra một công ty định hướng dịch vụ nhắm vào những người trẻ – như bạn có thể thấy qua các chiến dịch marketing táo tợn của chúng tôi.

Từ đây, chúng tôi biết được các lợi thế của mô hình mạng lưới ảo mang thương hiệu Virgin, trong đó chúng tôi cộng tác với một công ty đã tồn tại trong ngành. Chúng tôi nhanh chóng mở ra các doanh nghiệp tương tự ở Mỹ, Úc, Canada và Pháp; mở rộng sang Ấn Độ và Mỹ La-tinh.

Bạn không được sợ hãi khi dấn thân vào các lĩnh vực mới – tất nhiên, giả sử rằng bạn đã nắm rõ các rủi ro. Những ví dụ tuyệt vời nhất là việc chúng tôi mở ra mảng kinh doanh du lịch vũ trụ với Virgin Galactic và những khám phá mới đây của chúng tôi về đáy đại dương. Chúng tôi không tùy tiện đặt ra cho mình những thử

thách này mà chỉ dám đương đầu với chúng sau nhiều năm nghiên cứu và trao đổi ý tưởng với các chuyên gia trong ngành. Chúng tôi đang xây dựng dựa trên kinh nghiệm chuyên môn của mình về ngành du lịch hàng không và lịch sử thực hiện các kỳ tích khó tin như lập kỷ lục vượt Thái Bình Dương và Đại Tây Dương bằng khinh khí cầu, một việc làm đòi hỏi chúng tôi phải có kiến thức chuyên môn trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Bạn phải chú ý đến các bài học trong quá khứ, nhưng cũng sẵn sàng học hỏi trên hành trình đi: và khi so sánh với nhiều công ty khác, tôi nghĩ rằng hoàn toàn công bằng khi nói rằng tại Virgin, chúng tôi học hỏi rất nhanh.

Cuối cùng, bạn cần tìm kiếm các cơ hội mới cũng như phản ứng với các cơ hội mà bạn gặp. Hiện tại, tăng trưởng dân số và phát triển kéo theo việc sử dụng tài nguyên thiên nhiên và nhu cầu năng lượng ngày càng tăng. Các doanh nhân dành thời gian tự cập nhật về vấn đề này sẽ nhìn ra được các cơ hội để xây dựng nên những doanh nghiệp mới, bền vững cho các thị trường hiện tại và tương lai. Chúng tôi đã thành lập quỹ Virgin Green để dẫn dắt nỗ lực của mình và đầu tư vào khu vực tái tạo. Đây nhiều khả năng là một trong những khu vực đầu tư lớn nhất trong 40 năm tới; tôi hy vọng rằng trong tương lai, Virgin sẽ trở nên nổi tiếng với các hoạt động của nó trong lĩnh vực này không kém gì mức độ nổi tiếng của nó trong lĩnh vực âm nhạc và hàng không ngày nay.

Không có nguyên tắc định trước nào quy định cách thức tốt nhất để xây dựng, mở rộng doanh nghiệp hay đầu tư vốn. Việc bạn lựa chọn cái gì phụ thuộc vào sở thích và mục tiêu của bạn, cũng như mức độ phù hợp của doanh nghiệp mới với khả năng chấp nhận rủi ro của bạn. Về cơ bản, bạn nên học cách đi theo bản năng của mình. Sẽ cần đến dũng khí nhưng qua nhiều năm, điều đó đã giúp tôi rất nhiều. Hãy cố lên!

Lớn lên

Nhờ giữ được quy mô nhỏ

Trong cuộc gặp mặt gần đây với một nhóm những chủ doanh nghiệp nhỏ, tôi đã được hỏi, "Làm sao chúng tôi có thể tạo ra nền tảng văn hóa doanh nghiệp như Virgin?"

Câu trả lời sẽ không đơn giản nhưng dù bạn đang thành lập một doanh nghiệp mới hay mở rộng doanh nghiệp hiện có thì việc đặt nền tảng chắc chắn cho tương lai cũng vô cùng quan trọng – không kém gì việc thu hút đầu tư, có hợp đồng tốt, tuyển dụng thành viên cốt lõi hay chọn đúng nhà cung cấp. Việc bạn đang nghĩ đến câu hỏi này cho thấy bạn đã có ý thức về các ưu tiên của mình và đã sẵn sàng để đi theo chúng.

Thật ra, khi tôi cùng bạn của mình thành lập công ty Virgin đầu tiên 40 năm trước, chúng tôi không có kế hoạch lớn nào cả – càng không phải là kế hoạch về một nhóm các công ty mà đến năm 2011 số lượng đã lên đến hơn 400 trên toàn thế giới với 50.000 nhân viên. Nếu thử lên kế hoạch cho một tương lai như vậy thì chắc chắn chúng tôi sẽ thất bại.

Nếu có một cách "đúng đắn" để phát triển văn hóa công ty thì theo kinh nghiệm của chúng tôi, đó là hãy phát triển một cách có hệ thống. Năm 1970, chúng tôi không hề có kế hoạch gì khác ngoài việc có được niềm vui khi được làm điều mình thích và hy vọng việc đó sẽ trả được các hóa đơn. Chúng tôi thích nghe nhạc, vì vậy, chúng tôi đã cố bán băng đĩa cho những đứa trẻ khác muốn có một chỗ vui vẻ để tụ tập trong khi quyết định nên mua cái nào. Chúng tôi không có ngân sách hay kế hoạch marketing – mục tiêu của chúng tôi đơn giản chỉ là kiếm đủ tiền để trả tiền thuê nhà và trả cho nhà cung cấp, đồng thời dư ra một ít vào cuối tháng.

Khởi đầu của chúng tôi thật sự không khác gì phần lớn các công ty nhỏ khác, vì không nhiều doanh nhân nghĩ về văn hóa công ty

cho đến khi nó đã được thiết lập tốt. Nếu có điều gì chúng tôi đã làm đúng thì đó là, trong quá trình lên kế hoạch, chúng tôi bảo đảm rằng chúng tôi vui vẻ khi làm việc cùng nhau và rằng bất kỳ ai có ý tưởng tốt đều được tham gia vào quá trình ra quyết định. Chúng tôi đã tình cờ thực hiện những điều cốt lõi trong văn hóa tạo nên dịch vụ chăm sóc khách hàng tuyệt vời! Hóa ra, những ai được làm việc trong một môi trường thân thiện, cho phép phạm sai lầm và được trao quyền quyết định cách thực hiện công việc, đều tìm cách phục vụ khách hàng tốt nhất có thể.

Khi bạn đang tìm kiếm các ưu tiên của nhân viên tuyến đầu, hãy nhớ rằng cách bạn đối xử với khách hàng sẽ hình thành nên nền tảng văn hóa doanh nghiệp. Hãy coi trọng các cộng sự của bạn, lắng nghe họ và đi theo các ý tưởng cũng như đề xuất của họ.

Bởi, bạn có thể chắc chắn rằng mỗi cộng sự của bạn đã có nhận thức sâu sắc về những mong muốn của khách hàng và các nhân viên cần gì để đáp ứng những mong muốn đó. Họ có nên tập trung vào việc đưa ra các giải pháp phù hợp với nhu cầu của từng khách hàng không? Họ có nên tập trung vào xây dựng các mối quan hệ lâu dài với khách hàng không? Hay họ có nên nhanh chóng cung cấp hàng hóa và dịch vụ của công ty không? Hãy lắng nghe cẩn thận và tìm cách trao quyền cho từng người để họ hoàn thành tốt công việc. Ngài Freddie Laker nổi tiếng về một phản ứng chuẩn mực đối với những cộng sự tìm đến ông để phàn nàn về một điều gì đó: "Đừng mang cho tôi vấn đề, hãy mang cho tôi giải pháp!" (Chắc chắn ông chưa bao giờ bị buộc tội độc tài.)

Những chủ doanh nghiệp nhỏ thường không biết cách xử lý thành công. Khi doanh nghiệp làm ăn tốt, nhiều chủ doanh nghiệp/giám đốc điều hành bắt đầu chỉ chăm chăm vào việc tăng lợi nhuận mà bỏ qua cái giá phải trả cho những lợi nhuận ấy – bỏ lại sau lưng mọi thứ đã giúp doanh nghiệp phất lên trong thời kỳ đầu. Nhà sáng lập sẽ chuyển đến một văn phòng lớn, ở tầng cao nhất và không bao giờ thèm đặt chân đến nhà máy. Những nhân viên gắn liền với thành công ban đầu của doanh nghiệp bỗng thấy mình là những người cuối cùng được biết điều gì đang xảy ra và các quan điểm của họ không còn được coi trọng hay chú ý nữa.

Vì vậy, hãy đảm bảo doanh nghiệp của bạn phát triển với tốc độ vừa phải và bất cứ khi nào có thể, hãy để đội ngũ nhân viên được tham gia vào quá trình phát triển đó. Nếu bạn là chủ một doanh nghiệp nhỏ và đang cân nhắc mở rộng, hãy để mọi nhân viên biết về kế hoạch của bạn – tất cả mọi người, từ tài xế xe tải cho đến ban quản lý – và đề nghị họ cho ý kiến. Nếu có thể, tốt nhất là cùng

nhau thảo ra các chi tiết của kế hoạch mở rộng, tính đến cả những thử thách mà các nhân viên của bạn phải đối mặt và đưa những cải tiến mà họ muốn thực hiện vào kế hoạch. Người hưởng lợi cuối cùng sẽ là khách hàng và bạn.

Tại Virgin, chúng tôi không bao giờ phải đối mặt với những vấn đề thường xuất hiện trong các tập đoàn lớn, có thể bởi chúng tôi chưa bao giờ thực sự "lớn lên" – chúng tôi chỉ đa dạng hóa. Sự phát triển của chúng tôi từng được miêu tả là "sự tan rã theo chiều dọc" bởi các doanh nghiệp mới của chúng tôi thường tách biệt, thậm chí không hề không liên quan tới nhiệm vụ cốt lõi của chúng tôi. Ví dụ, khi Virgin đang nổi tiếng với hoạt động sản xuất và bán băng đĩa, thì đồng thời chúng tôi cũng thành lập một hãng hàng không.

Thông thường, khi chúng tôi đưa ra kế hoạch kinh doanh mới, phản ứng sẽ là "Tôi xin lỗi, nhưng chúng ta là công ty XYZ. Loại hình kinh đoanh đó không nằm trong phạm vi năng lực cốt lõi của chúng ta." Nhưng chúng tôi nhìn thấy một yếu tố thống nhất ở sự cống hiến của chúng tôi với dịch vụ chăm sóc khách hàng. Thay vì trở thành một công ty lớn, phình to và bị bó hẹp trong một khu vực duy nhất, những màn thâm nhập vào những khu vực xa lạ này giúp chúng tôi luôn tươi mới và khác biệt – chúng tôi lúc nào cũng trong tình trạng đang học hỏi về các lĩnh vực kinh doanh mới và tuyển dụng những cá nhân tài năng mới. Mỗi công ty Virgin được điều hành bởi một ban quản lý tự trị, dựa trên chính những nguyên tắc dành cho doanh nghiệp nhỏ mà chúng tôi đã áp dụng ngay từ những ngày đầu.

Dù quyết định mở rộng công ty theo hướng nào, bạn cũng phải bảo đảm rằng nó dựa trên thành công trong quá khứ và phù hợp với văn hóa công ty cũng như tầm nhìn về tương lai mà bạn cùng đội ngũ của mình đã tạo ra.

Và khi một nhà phê bình nói rằng, "Đó không phải là cách làm của một công ty lớn," hãy coi đó như là một lời khen tuyệt vời!

Bán hàng cho khách thì dễ

Bán cho nhà đầu tư mới khó!

Được rồi, bạn đang có ý tưởng tuyệt vời về một doanh nghiệp mới mà bạn tin là sẽ tạo ra một vài đợt sóng lớn, nghiền nát đối thủ cạnh tranh và có thể khiến bạn phát tài.

Bạn đã kiểm tra đi kiểm tra lại các đối thủ cạnh tranh, hỏi ý kiến mọi thành viên trong gia đình và bạn bè, thảo ra một bản kế hoạch kinh doanh và quy tụ được một đội, bạn đã sẵn sàng để thực hiện cú nhảy.

Giờ mới đến phần khó.

Tìm vốn đầu tư cho một thương vụ kinh doanh mới là thử thách mà hầu như bất kỳ doanh nhân khởi nghiệp nào cũng phải đối mặt và phần lớn họ đều thực hiện nó với sự lo lắng cao độ. Nó bao gồm việc truyền đạt ý tưởng, tìm nhà đầu tư tiềm năng và sau đó bảo vệ luận điểm của bạn – thường là trước những người giàu kinh nghiệm trong ngành, hoặc tồi tệ hơn, trước những kẻ ngốc mặc com-lê chẳng hiểu gì về chúng.

Đây là một trong những giai đoạn thách thức nhất đối với bất kỳ doanh nhân nào. Dù không may là không có một công thức thành công chung nào để "phản biện" về ý tưởng trước các nhà đầu tư tiềm năng, nhưng vẫn có một vài mẹo nhỏ mà tôi đã tích lũy qua nhiều năm, chúng có thể giúp bạn.

Một trong những bài trình bày đầu tiên của tôi không hề diễn ra suôn sẻ. Các nhà đầu tư muốn gặp chúng tôi để hỏi về tạp chí Student, thứ mà tôi cùng những người bạn của mình đang điều hành vào thời điểm chúng tôi còn ở tuổi vị thành niên. Hứng khởi bởi thành công sớm, tôi đã ra vẻ "đao to búa lớn" với các nhà đầu tư tiềm năng về những ý tưởng mở rộng thương hiệu Virgin của mình. Nó sẽ càn quét thế giới, vượt xa khỏi lĩnh vực xuất bản và

lao vào các ngành du lịch, khách sạn và âm nhạc… Tôi nghĩ họ đã cảm thấy kinh hãi trước người thanh niên sớm trưởng thành này… nhưng dù gì đi nữa, cuối cùng họ vẫn không đầu tư cho tạp chí của chúng tôi.

20 năm sau, khi đang cố thành lập Virgin Atlantic Airways, tôi đã biết hòa hợp hơn với các nhà đầu tư. Tôi đã trình bày ý tưởng trước các thành viên hội đồng quản trị tại Virgin và sau đó là một vị giám đốc điều hành tại Boeing. Mặc dù tập đoàn của chúng tôi không có kinh nghiệm trong ngành hàng không, nhưng đến thời điểm đó, chúng tôi đã học được chiến lược "KISS" vô cùng giá trị: "Đơn giản thôi,đồ ngốc. (Keep it simple, stupid.)" Việc trình bày một kế hoạch súc tích, rõ ràng để nhà đầu tư có thể dễ dàng nắm rõ và truyền đạt lại với người của họ là điều vô cùng quan trọng. Trong cuộc gặp đầu tiên, hãy tránh những bài trình bày đặc những con số quá phức tạp. Hãy cho họ thấy tính khả thi của ý tưởng, bạn có thể đưa ra các chi tiết trong buổi gặp mặt sau. Tôi đã đưa ra một kế hoạch với ý tưởng đánh cắp thị phần của các hãng hàng không hàng đầu bằng cách cung cấp những chuyến bay được thiết kế riêng phù hợp với nhu cầu của các hành khách hạng thương gia cũng như cung cấp một dịch vụ vừa túi tiền để thu hút những hành khách đi nghỉ lễ. Nhà điều hành của Boeing hẳn đã rất ấn tượng với việc chúng tôi tập trung vào cải thiện dịch vụ, mang sự vui vẻ và mê hoặc trở lại với ngành hàng không, cũng như với thành tích trong ngành âm nhạc của chúng tôi, nên đã nhanh chóng đồng ý cho chúng tôi thuê một chiếc 747 đã qua sử dụng. Và đến giai đoạn này thì những đồng nghiệp có đôi chút cẩn trọng của tôi cũng đã trở nên hào hứng.

Sự khác biệt quan trọng nhất giữa hai bài trình bày đó là ở bài thứ hai, tôi đã đặt mình vào vị trí người nghe. Trước khi bạn gặp một nhà đầu tư, hãy thực hiện một vài nghiên cứu: Công ty đó đã bao giờ thực hiện các vụ đầu tư tương tự chưa? Họ có hiểu biết về lĩnh vực của bạn hay có kinh nghiệm với những doanh nghiệp tương tự không? Nếu bạn thiết kế bài trình bày của mình sao cho phù hợp với hiểu biết của họ về lĩnh vực của bạn thì nhiều khả năng họ sẽ hứng thú.

Hãy chú ý đến từng chi tiết. Hãy dành một khoảng thời gian dài trước ngày trình bày để xem lại mọi câu cần nói, mọi thống kê và dự đoán trong bản kế hoạch kinh doanh của bạn. Hãy kiểm tra chúng thật kỹ lưỡng, rồi sau đó lại kiểm tra lại và ghi nhớ chúng. Hãy nắm rõ các thị trường bạn định nhắm tới, đối thủ cạnh tranh của bạn, cũng như cách để tạo dựng dấu ấn trong kế hoạch của bạn và sẵn sàng bảo vệ quan điểm của mình. Các điểm yếu của

bản kế hoạch là gì và chúng tôi sẽ vượt qua chúng như thế nào?

Trước khi trình bày, hãy làm thử một hai lần trước các cố vấn và đồng nghiệp đáng tin cậy. Đề nghị mỗi người đóng vai nhà đầu tư "quỷ dữ" và chỉ ra những điểm nổi cộm mà bạn không thể thấy hoặc vẫn chưa chú ý đến. Hãy đề nghị họ nhập vai tốt nhất có thể và bỏ qua mọi rào cản về cấp bậc. Liệu những người nghe bạn có bị thuyết phục không? Họ thấy điểm gì đáng nhớ? Họ có thể nói lại với bạn về thông điệp của bạn không? Hãy ghi chép lại những điều cần thiết và hành động dựa trên chúng – những nhà đầu tư thật sự sẽ không "tốt" đến vậy đâu!

Nếu bạn đang chuẩn bị cho một cuộc gặp ngắn, hãy chọn ra ba điểm quan trọng có khả năng thu hút các nhà đầu tư tiềm năng gồm:Điều gì khiến dịch vụ hoặc sản phẩm của bạn trở nên khác biệt? Nó có cải thiện đời sống khách hàng không? Tại sao mọi người mua nó? Viết những điểm này ra một mảnh giấy cỡ nhỏ hay thậm chí là cánh tay bạn và bảo đảm rằng thông điệp của bạn tập trung vào chúng. Với một chút may mắn, nhà đầu tư tương lai của bạn sẽ hứng thú đủ để gọi lại cho bạn và sắp xếp cuộc gặp thứ hai.

Hãy mặc sao cho tạo được ấn tượng tốt đẹp trước các nhà đầu tư tiềm năng trong lần gặp đầu tiên. Thành công của các công ty như Google, Facebook hay Twitter chứng minh một điều rằng không phải mọi nhà đầu tư tiềm năng đều cần – hoặc cảm thấy ấn tượng trước việc – bạn mặc com-lê và đeo cà vạt. Tuy nhiên, việc đúng giờ và ăn mặc chỉn chu, thoải mái sẽ giúp tạo nên ấn tượng ban đầu tốt.

Khi trình bày, cách bạn lắng nghe cũng quan trọng không kém cách bạn nói. Hãy chú ý đến phản ứng của người nghe và dành thời gian để hỏi xem họ có câu hỏi nào không. Nếu có vẻ như bạn đang không kết nối được với họ, hãy điều chỉnh bài trình bày sao cho nó tập trung vào những thứ mà họ quan tâm. Và đừng mắc phải một sai lầm phổ biến là chỉ trình bày sao cho người nghe gật đầu nhiều nhất – có thể anh ta đang ngủ gật đấy!

Nếu bị từ chối, bạn cũng đừng coi đó là ngày tận thế. Hãy đề nghị họ đưa ra nhận xét. Các nhà đầu tư có thực sự hiểu ý tưởng của bạn không? Họ có lời khuyên nào để giúp bạn cải thiện sản phẩm hoặc dịch vụ không? Dù các nhận xét của họ có thể tiêu cực, nhưng quan trọng là bạn phải nhớ rằng những lời phê bình của họ không phải là các chỉ báo về khả năng thành công của bạn trong tương lai.

Bạn có thể sẽ mất rất nhiều thời gian và công sức mới có thể tìm được những nhà đầu tư chịu cấp vốn cho bạn khởi nghiệp. Vì vậy, hãy liên tục chỉnh sửa bài thuyết trình và đến cuộc gặp tiếp theo.

Điều quan trọng nhất là không bao giờ được quên rằng, vượt qua nghịch cảnh là phẩm chất của một doanh nhân đích thực.

Thành công là gì?

Một vài suy nghĩ tích cực

Trong số rất nhiều e-mail gửi cho tôi để xin lời khuyên, có một số lớn đến từ các sinh viên đại học. Họ luôn nói với tôi rằng họ hy vọng được trở thành các doanh nhân, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp và tìm kiếm hướng dẫn về mọi thứ, từ việc "cháu có nên đi và trải nghiệm thế giới không?" cho đến làm thế nào để kiếm được nhiều tiền nhất, hay sự nghiệp kinh doanh nào phù hợp với họ. Tuy vậy, chủ đề phổ biến nhất vẫn là "thành công". Làm thế nào để tôi thành công? Làm thế nào họ có thể thành công trong lĩnh vực đã chọn?

Tuy nhiên, thay vì giải quyết trường hợp cụ thể của bất kỳ một người nào, chúng ta hãy đi vào câu hỏi nền tảng: "Thành công" thực sự là gì?

Đầu tiên, thành công, trong bất kỳ lĩnh vực gì, đều liên quan chặt chẽ đến việc bạn được làm những gì mình thích cũng như phát triển các kỹ năng và tài năng của mình. Nếu bạn đang cân nhắc việc trở thành một doanh nhân, hãy nhớ rằng những nhà lãnh đạo trong lĩnh vực này luôn luôn linh động và cởi mở. Họ có thể đặt mình vào vị trí khách hàng. Và họ cảm thông không chỉ với đồng nghiệp và nhân viên mà còn với cả những người chịu ảnh hưởng từ các hoạt động kinh doanh của họ. Kinh doanh chỉ hợp với những người mà, khi nhìn thấy một vấn đề hay một điều ngang trái, họ tìm cách cải thiện nó. Bạn có phải là người như vậy không?

Rất khó để đánh giá điểm mạnh yếu của bản thân. Nếu bạn không có một người thầy thì tốt hơn hết hãy liên hệ với một người giàu kinh nghiệm trong lĩnh vực mà bạn đang định thâm nhập. Các tổ chức nghề nghiệp có thể giúp bạn liên hệ với ai đó sẵn sàng giúp bạn xem lại các lựa chọn tốt nhất của mình.

Hãy nhớ rằng, một người thầy tốt không nhất thiết phải nổi tiếng, mà phải là người có một cuộc sống phong phú. Hãy tiếp cận một nhà lãnh đạo kinh doanh có ảnh hưởng khác biệt và quan trọng đối với bạn.

Ở giai đoạn này, nhiều người trẻ tập trung vào việc phát triển năng lực trong các lĩnh vực mà họ chưa thành công hoặc chưa giỏi. Cách đây không lâu, tôi đã viết thư cho một người mắc chứng khó đọc giống mình. Tôi nói rằng quan trọng là phải nỗ lực để trở nên xuất sắc ở những việc mà bạn giỏi. Đừng để các giới hạn hạ gục sự tự tin của bạn. Hãy đặt chúng sang một bên.

Đây là lúc bạn nên tập trung vào điểm mạnh của mình, bởi việc trở thành doanh nhân thành công hoàn toàn phụ thuộc vào các ý tưởng và sự xuất sắc. Sự xuất sắc không được đo bằng các giải thưởng hay sự công nhận của người khác, mà bằng cách bạn khám phá thế giới. Vì vậy, thay vì coi người khác là dấu mốc cho thành tựu của bạn, hãy xem thành công có ý nghĩa gì đối với bạn. Việc suy nghĩ về các vấn đề cá nhân, như những hy vọng của bạn về gia đình và cuộc sống cá nhân, có thể giúp bạn tập trung vào tầm nhìn này.

Bạn có đang mơ đến của cải vật chất không? Thành công trong kinh doanh không liên quan gì đến lợi nhuận. Lợi nhuận là thứ cần có để đầu tư vào các dự án tiếp theo – để trả hóa đơn, trả nhà đầu tư và thưởng cho mọi người vì đã làm việc vất vả – nhưng chỉ thế thôi. Thực tế là, trong kinh doanh, tiền chảy như một dòng suối. Trong mùa này, nó có thể chảy xiết, nhưng sau đó, bạn phải đầu tư để giữ doanh nghiệp hoạt động và dòng tiền của bạn cạn kiệt chỉ sau một đêm.

Dường như nói về tiền bạáo chí là đặc điểm của người Mỹ. Ở Anh (và tôi phát hiện ra là cả ở Canada nữa), chúng tôi hơi xấu hổ với việc đó và tôi nghĩ như vậy là tốt. Khi đến bữa tiệc, tôi nhìn thấy con người chứ không phải các sao kê ngân hàng, và tôi muốn những người khác cũng cảm thấy như vậy về tôi. Tiền chỉ thú vị vì những điều nó giúp bạn thực hiện và tạo ra.

Nếu tiền là chỉ dẫn sai lầm để đi tới thành công, thì sự nổi tiếng còn tồi tệ hơn. Truyền thông có xu hướng cá nhân hóa và đơn giản hóa các vấn đề, điều đó không khó hiểu. Sẽ dễ hơn nhiều cho các nhà báo nếu họ viết về Warren Buffett, Mark Zuckerberg, Bill Gates hay thậm chí cả Richard Branson, nhưng điều đó không phản ánh một thực tế là có rất nhiều người khác trong các công ty đó ra những quyết định lớn mỗi ngày – họ chỉ không nói với báo

giới về việc đó mà thôi.

Nếu tiền và sự nổi tiếng đều không phải thước đo hợp lý cho thành công, vậy quyền lực cá nhân thì sao? Ồ, tôi đã mất hơn 40 năm để xây dựng nên thương hiệu Virgin và nếu ngày mai tôi có qua đời, đội của tôi vẫn sẽ tiếp tục mà không có tôi, cũng giống như Apple sẽ được vận hành dù thiếu vắng Steve Jobs và Microsoft cũng không đóng cửa khi Bill Gates rời bỏ vị trí CEO vào năm 2008.

Thành công trong kinh doanh được đo tốt nhất bằng việc bạn đã tạo ra được thứ khiến bạn thực sự tự hào hay chưa – và bạn đã tạo ra sự khác biệt thực sự nào đối với những người khác hay chưa. Đây là điều đánh thức tôi mỗi sáng. Đó là lý do tôi không bao giờ muốn điều hành một công ty lớn và nhận được niềm vui tột bậc từ việc tạo ra cũng như dẫn dắt nhiều công ty nhỏ. Nhờ việc nhớ rằng cốt lõi của mình là một công ty nhỏ mang tinh thần doanh nhân, Virgin đã tạo ra những khác biệt tích cực trong nhiều lĩnh vực khác nhau và cho rất nhiều người.

Càng thực tế và nhiệt tình, bạn càng thành công. Ngay lúc này đây, tôi thấy mình đang làm ngày càng nhiều việc để giúp bảo vệ tương lai của chúng ta trên hành tinh này. Điều đó có khiến tôi thành công không? Tôi không biết, nhưng chắc chắn nó khiến tôi hạnh phúc.

Khi bạn đối mặt với những lựa chọn về con đường sự nghiệp của mình, và trong mọi lựa chọn theo sau đó, hãy tập trung vào các mục tiêu của chính bạn và đừng để mình bị sao nhãng bởi mục tiêu của những người khác. Hãy cân nhắc nhu cầu của cộng đồng và cách bạn có thể đóng góp được nhiều nhất. Tầm nhìn của bạn đối với sự thay đổi là gì? Hãy bắt đầu nghĩ về điều đó. Trong kinh doanh cũng như trong cuộc sống, điều quan trọng là bạn làm được điều gì đó tích cực.

Khi đi lại loanh quanh

Đừng vấp phải lời nói của bạn

Ở trên, tôi đã viết về tầm quan trọng của việc các giám đốc cấp cao đi "vi hành" – hay thỉnh thoảng rời văn phòng để đi quanh công ty, từ nhà máy cho đến bộ phận kế toán, để hiểu hơn về người của mình. Nhưng gần đây, một người bạn đã nói với tôi: "Anh đã đúng, Richard ạ, nhưng thành thật mà nói, có nhiều người cảm thấy thà nhốt mình trong văn phòng còn hơn."

Ông ấy kể cho tôi về một vị giám đốc mà ông ấy từng làm việc cùng. Người này rất thích đi lại loanh quanh nhưng lại luôn thu về những kết quả tệ hại. Có vẻ như vị CEO này không thể hiện hiệu quả sự đánh giá cao của mình với những nỗ lực của nhân viên. Dù đến đâu, bà đều khiến các nhân viên nhụt chí vì liên tục mắc phải lỗi "nói mát hay giả vờ khen để chỉ trích chê bai". Người Ý có câu "Ít nhất Mussolini[18] cũng khiến tàu hỏa chạy đúng giờ," những nỗ lực nửa vời của vị CEO này trong việc khen ngợi mọi người mờ nhạt đến mức thà bà không nói gì còn hơn.

Thú vị là các gia đình lại rất giỏi việc này. Sau khi một người thân trong gia đình đã rất nỗ lực để nấu một bữa tối thịnh soạn, một đứa bé có thể thốt lên: "Oa, món tráng miệng đó ngon quá!" – nhưng tiếp sau đó là "… nhưng những món còn lại thì không được ngon lắm".

Tương tự, thỉnh thoảng, các nhà lãnh đạo kinh doanh cũng quên mất rằng sự đổi hướng nghèo nàn của một câu nói có thể gây hại như thế nào. Gần đây, tôi đã nghe vị chủ tịch hội đồng quản trị của một công ty đa quốc gia nói với người tham dự rằng, "Tôi rất biết ơn những gì đội ngũ quản lý cao cấp của chúng ta đã đạt được trong năm vừa qua." Tôi nghĩ rằng từ "rất biết ơn" không đủ để có thể khiến họ vui. Các nhân viên nên được cho biết rõ (dù điều này có thừa thãi) rằng những thành tựu của họ được công nhận và tuyên dương.

Không thiếu những ví dụ về điều này ở các công sở. Thông thường, những tình trạng giao tiếp thiếu hiệu quả như vậy nhằm ngụy trang cho những tin tức xấu, nhưng điều đó không ích gì cả. Tôi luôn tránh ra xa khi các nhà quản lý nói điều gì đó đại loại như, "Chúng tôi làm không tồi đâu" bởi điều đó không có nghĩa là họ làm tốt. Hay "Chúng ta đã làm tốt hơn năm ngoái" trong khi năm ngoái là một thảm họa. Khi vị CEO mà tôi đề cập ở trên được hỏi về tình hình doanh nghiệp của mình, rõ ràng, phản ứng ưa thích của bà là "khả năng là xấu đi".

Thỉnh thoảng, bản thân ngôn ngữ cũng là nguyên nhân gây ra các vấn đề về giao tiếp. Trong những ngày đầu của Virgin Records, khi một giám đốc hàng đầu trong ngành công nghiệp âm nhạc từ Mỹ đến thăm chúng tôi ở London, cuộc nói chuyện với ông khiến chúng tôi nghi ngờ rằng ông hơi thất vọng về những nghệ sĩ của chúng tôi và những việc chúng tôi đang làm tại công ty. Chỉ sau một vài chuyến đi đến Mỹ tôi mới vỡ lẽ ra rằng ông ấy không hề có ấn tượng tiêu cực – mà ngược lại mới đúng!

Nguyên nhân nằm ở việc chúng tôi có những cách hiểu khác nhau về từ "khá". Ở Anh, nếu có người nói, "Tôi nghĩ anh có các ban nhạc khá tốt đấy," nó có nghĩa là các nghệ sĩ của bạn cũng được. Khi người Mỹ nói câu tương tự, ý của anh ta là các ban nhạc của bạn rất tốt.

Dù cho tình huống là gì, thì với tư cách một nhà lãnh đạo kinh doanh, việc của bạn là khiến người khác hiểu được thông điệp của mình, vì vậy, hãy nói một cách đơn giản và rõ ràng. Việc đó không dễ, nhưng cần thiết.

Trong nhiều trường hợp, nó chỉ đơn thuần là chú ý đến phản ứng của mọi người. Một CEO gặp khó khăn trong việc kết nối với mọi người khi đi "vi hành" nên chú ý đến sự không thoải mái của họ. Trong những tình huống như vậy, cần nghe nhiều hơn nói. Nhà lãnh đạo hiểu quan điểm của nhân viên sẽ luôn có khả năng tìm ra đúng từ ngữ để đáp lại.

Để làm rõ những lo lắng của bạn tôi về ảnh hưởng tiêu cực mà việc đi lại loanh quanh có thể gây ra: tôi đồng ý rằng đó không hẳn là việc nên làm nếu bạn có một ngày tồi tệ. Nếu vậy, hãy đóng cửa lại và hạ giọng xuống. Nhưng nếu bạn phải mạo hiểm ra ngoài, hãy tránh các câu như "Chúng ta có một năm kinh doanh cũng tạm ổn."

Vậy, hãy làm như bài hát mà bố tôi ưa thích nhất của Bing Crosby

từ những năm 1940: “Anh phải nhấn mạnh vào những tích cực/ Loại bỏ sự tiêu cực/ Bám vào những khẳng định/ Và đừng gây sự với ngài Nửa Vời.”

Nếu làm được điều đó, bạn đã thực hiện “khá” tốt rồi đấy!

Sống sót qua suy thoái

Và phát triển mạnh sau đó!

Gần đây, tôi đã bước sang cái tuổi "thất thập cổ lai hy". Tôi không còn trẻ đủ để coi nhẹ một cuộc suy thoái lớn. Nhưng mặt khác, vì trước đây đã quan sát chúng nên tôi cảm nhận được sự lên xuống mang tính chu kỳ của thị trường.

Mọi thế hệ các nhà kinh tế học và chính trị gia đều tìm cách san phẳng chu kỳ bùng nổ và tan vỡ, nhưng tất cả đều thất bại. Vì vậy, tôi nghĩ đây là thời điểm cho một cách tiếp cận mới: Hãy nhớ rằng nền kinh tế có lên có xuống, và nếu đầu tư khôn ngoan, bạn có thể giảm thiểu thiệt hại mà những thăng trầm này gây ra cho doanh nghiệp và sự nghiệp của mình.

Nếu được làm lại từ đầu với những hiểu biết hiện có (và nếu tôi chỉ quan tâm đến việc tối đa hóa các khoản đầu tư, trong khi thực tế thì không), tôi sẽ chỉ đầu tư trong những năm suy thoái, khi gần như mọi thứ đều rẻ hơn từ 50% đến 90% so với trong những năm bùng nổ. Điều này sẽ tốt cho tôi với tư cách là nhà đầu tư và nền kinh tế sẽ được lợi từ khoản đầu tư của tôi.

Điều này khó mà thực hiện được vì hai lý do, đầu tiên là do chu kỳ nền kinh tế diễn ra chậm – có thể mất cả thập kỷ hoặc hơn từ lúc bùng nổ đến khi tan vỡ. Chúng ta sẽ phải học cách kiên nhẫn. Và lý do thứ hai thậm chí còn mang tính thử thách hơn: Các doanh nhân phải nhạy bén với các ý tưởng cũng như với thị trường.

Có những thời điểm ý tưởng đã chín muồi nhưng thị trường thì không – một tình huống mà nhiều doanh nhân gặp phải ngay lúc này. Họ nên làm gì? Chỉ nhún vai và quay đi? Tất nhiên là không: Chúng ta không thể giết chết nhiệt huyết trong doanh nghiệp của mình chỉ bằng một nút bấm.

Câu trả lời là nghĩ lớn, nhưng làm nhỏ.

Hãy tạo ra thứ gì đó khiến bạn tự hào, nhưng đừng để nó nuốt gọn bạn về mặt tài chính. Bạn không cần tiêu xài hoang phí vì một ý tưởng hay. Một ý tưởng hay sẽ tự phát triển. Trong nhiều năm, các chương trình vũ trụ tư nhân đã đưa các kỹ sư liều lĩnh đến giữa sa mạc để tìm cách phóng thử hết tên lửa này đến tên lửa khác. Ngày nay, nhờ sự xuất sắc của kỹ sư vũ trụ Burt Rutan, đội ngũ của Virgin Galactic đang vận hành hoạt động du lịch vũ trụ khả thi đầu tiên trên thế giới.

Với tất cả những khổ sở mà cuộc suy thoái hiện tại gây ra, bạn có thể tin chắc rằng những phần thưởng lớn cũng đang hình thành. Có những cơ hội rất lớn ở ngoài kia. Những căn nhà lớn trị giá 5 triệu đang có giá chỉ bằng một nửa số đó. Hãy chia những căn nhà lớn, đẹp trong các khu trường đại học thành những nơi ở cho sinh viên có chất lượng tốt và – biết đâu đấy – bạn có thể sẽ sớm đủ tiền chi trả cho căn nhà lớn ở ngoại ô mà bạn luôn mong muốn. Nhân tiện, căn nhà đó cũng đang được chào bán với giá chỉ bằng một phần nhỏ so với mức giá đỉnh điểm của nó.

Ý tưởng nên đơn giản – đủ đơn giản để một người có thể biến nó thành hiện thực. Các công ty nhỏ, tinh gọn, mang tinh thần doanh nhân chính là tương lai của kinh doanh.

Không phải ai cũng là một doanh nhân. Nếu bạn muốn xem liệu mình có những phẩm chất cần thiết không, hãy để dành những thử nghiệm của mình cho các buổi tối và dịp cuối tuần. Nếu bạn có một công việc ổn định, thì hiện tại chắc chắn không phải là lúc nên bỏ việc trừ khi bạn tuyệt đối tin chắc rằng mình có một ý tưởng tuyệt vời. Những người sống nhờ lương sẽ không bị ảnh hưởng quá nhiều khi nền kinh tế suy thoái. Tiền lương có thể đóng băng, hay thậm chí giảm, nhưng do giá cả của nhiều thứ cũng giảm nên họ sẽ không quá bị ảnh hưởng.

Tất nhiên, viễn cảnh dành cho những người mất việc tồi tệ hơn nhiều.

Nếu bạn là nhà tuyển dụng, hãy nhớ rằng sa thải không tốt cho việc kinh doanh. Cốt lõi của mọi công ty là tài năng, chuyên môn và các mối quan hệ của nó. Việc sa thải nhân viên phải là giải pháp cuối cùng. Vào giai đoạn đầu của thời kỳ suy thoái, chúng tôi đã đề nghị các giám đốc điều hành của Tập đoàn Virgin khai thác mọi biện pháp – từ chia sẻ công việc cho đến giảm thời gian làm việc trong tuần, đóng băng lương rồi nghỉ phép không lương – trước khi sa thải nhân viên.

Nếu như bạn mất việc thì sao? Cách đây không lâu, một nhà báo đã đề nghị tôi đưa ra lời khuyên cho những người mới thất nghiệp. Tôi đã chỉ ra, theo cách nhẹ nhàng nhất có thể, rằng có nhiều người xứng đáng trả lời câu hỏi đó hơn tôi. Nhưng có một suy nghĩ mà tôi sẽ chia sẻ.

Nếu một công ty để tôi ra đi, tôi sẽ tìm cách tiết kiệm tiền cho chính công ty đó. Mọi công ty – dù đang tăng trưởng bùng nổ hay đang vỡ nợ, lâu năm hay còn non trẻ, lớn hay nhỏ – đều cần tiết kiệm tiền. Nếu công ty bạn hợp tác với một hãng taxi đắt đỏ, hãy tìm hãng rẻ hơn. Nếu các bóng đèn bình thường gây tốn chi phí thì sao? Khi bạn đi đến thang máy, hãy đếm số bóng đèn. Hãy thực hiện phép tính và cho họ thấy có thể tiết kiệm được bao nhiêu nếu chuyển sang dùng bóng đèn tiết kiệm điện, đề nghị được thực hiện việc này và xin khoản tiết kiệm được.

Có rất nhiều cơ hội làm kinh doanh nhỏ ở ngoài kia. Phần lớn đều liên quan đến khả năng tiết kiệm năng lượng. Nếu có một thứ chúng ta biết chắc, thì đó là nhiên liệu sẽ ngày càng đắt đỏ và có thể sẽ sớm hơn chúng ta nghĩ. Nhiều công ty vẫn chưa hiểu rằng một doanh nghiệp đang gặp khó khăn có thể tăng trưởng đơn giản bằng cách giảm lãng phí và sử dụng năng lượng hiệu quả hơn. Phần lớn doanh nghiệp không biết họ đã lãng phí bao nhiêu tiền vào việc in những tài liệu không cần thiết, để đèn sáng vô ích 24/7, vào những cửa sổ mà đáng ra số lần lau chúng có thể giảm đi một nửa, vào những cỗ máy văn phòng ngốn năng lượng, cũng như các chi phí vận chuyển và di chuyển vô nghĩa.

Bạn đã làm việc ở đó, vì vậy, bạn biết rõ các vấn đề. Bạn đã chứng kiến sự lãng phí trong nhiều năm khi những đồng tiền bị ném qua cửa sổ, nhưng chưa bao giờ bạn làm gì để thay đổi văn hóa chi phí. Giờ là cơ hội để bạn thực hiện một lời chào hàng – đề nghị được thực hiện việc đó và đổi lấy phần trăm nhất định trong số tiền tiết kiệm được, như vậy, họ không hề mất gì mà hoàn toàn được lợi.

Không phải trong cái rủi nào cũng có cái may, nhưng trong một vài cái rủi nào đó thì chắc chắn có cái may và cần một kiểu thái độ nhất định mới tìm ra được đó là cái may nào.

Vươn lên trên tất cả

Những cuộc phiêu lưu vào dải ngân hà

HỎI: Tại sao ông lại thích vũ trụ nhiều đến thế?

– Iris Brueggler, biên tập viên, News.at (Áo)

ĐÁP: Tôi thích phiêu lưu. Khi còn là một cậu bé, tôi đã mơ ước được trở thành một vận động viên thể thao chuyên nghiệp nhưng sau khi chấn thương đầu gối chấm dứt giấc mơ đó, tôi tiếp tục khám phá thế giới thông qua những phương tiện khác. Dù phần lớn mọi người đều tập trung vào các thương vụ kinh doanh của tôi, mà không hề biết rằng tôi cũng đã thiết lập nên các kỷ lục đi xuống tốc độ qua Đại Tây Dương, điều khiển khinh khí cầu bay qua Đại Tây Dương và Thái Bình Dương, và vào năm 2004, tôi đã lập kỷ lục đi qua eo biển Anh nhanh nhất bằng một phương tiện lưỡng cư. Theo đuổi việc khám phá vũ trụ thông qua Virgin Galactic là cuộc phiêu lưu mới nhất và táo bạo nhất của tôi – một cuộc phiêu lưu tạo ra các thử thách kỹ thuật phức tạp và thú vị.

Việc chứng kiến lần hạ cánh cuối cùng của tàu vũ trụ Atlantis tại Trung tâm Vũ trụ Kennedy ở Florida trong tháng vừa qua là một khoảnh khắc cay đắng đối với tôi. Nó đánh dấu cái kết của một cuộc hành trình bắt đầu khi chương trình tàu vũ trụ của NASA được khởi động. Kể từ đó, những phương tiện có thể tái sử dụng này đã đi quãng đường hơn 872 triệu km và mang theo 355 người từ 16 quốc gia khác nhau vào trong vũ trụ.

Tính đến nay, sự phát triển của tên lửa, tàu vũ trụ và du lịch vũ trụ mới chỉ là lĩnh vực thuộc về các chính phủ: trong thời kỳ Chiến tranh Lạnh, việc giành chiến thắng trong cuộc đua vào vũ trụ là niềm tự hào quốc gia đối với Mỹ và Liên Xô. Giờ đây, với sự chấm dứt của chương trình tàu vũ trụ, chính phủ Mỹ muốn khu vực tư nhân phát triển những thế hệ tiếp theo và những bệ phóng của các phương tiện cho công cuộc khám phá và đi vào vũ trụ.

Tại Virgin Galactic, chúng tôi đang đảm trách thử thách đó và lên kế hoạch cung cấp các chuyến du lịch vũ trụ bán quỹ đạo từ trụ sở của chúng tôi ở New Mexico trong vòng hai năm tới. Hiện tại, trọng tâm của NASA đang chuyển sang thiết kế và chế tạo một tàu vũ trụ đường dài phục vụ cho nhiều mục đích có tên là Orion. Họ hy vọng đến năm 2025, nó sẽ sẵn sàng đưa con người đến một hành tinh nhỏ và đến sao Hỏa vào năm 2030. Một khoảng cách rất dài và cũng là một con đường rất xa!

HỎI: Ông có nghĩ con người có khả năng rời khỏi Trái đất và sống ở các hành tinh khác không?

ĐÁP: Cách đây vài năm, Virgin và Google đã lên kế hoạch thực hiện một trò đùa nhà vào ngày Cá tháng Tư. Hôm đó, tôi đang phát biểu ở Las Vegas. Lúc sắp kết thúc, tôi nói với khán giả rằng tôi sẽ cho họ thấy một điều độc nhất vô nhị trên thế giới: Tôi thông báo việc thành lập một doanh nghiệp mới có tên "Virgle", với mục tiêu chiếm lĩnh sao Hỏa và xây dựng một thành phố ở đó.

Với rất ít các chi tiết nhưng rất nhiều sự nhiệt tình, tôi giải thích cách những nhà sáng lập Google, Larry Page, Sergey Bryn và tôi đang tìm kiếm những người tình nguyện thực hiện nhiệm vụ tiên phong. Mặc dù đã giải thích rằng không có tấm vé quay về, nhưng những người đam mê phiêu lưu vẫn lấp đầy sân khấu. Điều này chứng minh rằng nhiều người vẫn phấn khích và khao khát khám phá, những điều đi cùng các bước đầu tiên vào không gian của chúng tôi. Ngay cả khi chúng tôi đăng lên yêu cầu rằng họ "phải coi tảo là đồ ăn" thì điều đó dường như cũng không làm mất đi nhiệt huyết của họ!

Mặc dù có thể mất một thời gian dài nữa một công ty tư nhân mới tiến đến và chinh phục được các hành tinh khác, nhưng các nhiệm vụ được chính phủ tài trợ nhằm chinh phục sao Hỏa nhiều khả năng sẽ được thực hiện bởi thế hệ con cháu của chúng ta.

HỎI: Ông làm rất nhiều công việc từ thiện, nhưng ngày nay, hàng ngàn người vẫn đang chết đói ở châu Phi và các nơi khác. Không tốt hơn sao nếu chuyển tất cả số tiền được đầu tư cho dự án vũ trụ của ông sang tài trợ cho các chiến dịch chống lại nạn đói?

ĐÁP: Tôi tin rằng chúng ta cần làm cả hai và chúng không hề loại trừ lẫn nhau. Chúng ta cần khai thác sức mạnh của chính phủ, các tổ chức phi chính phủ và giới kinh doanh để giải quyết các thử thách về đói nghèo cũng như biến đổi khí hậu mà chúng ta phải đối mặt ngày nay, như nạn đói kinh hoàng gần đây ở Somalia.

Nhưng cái giá cho điều này không nên là những nỗ lực của con người: khám phá vũ trụ có một mục tiêu rộng hơn so với việc chúng ta tìm kiếm cách giải quyết biến đổi khí hậu và tối thiểu hóa ảnh hưởng của nó.

Chúng tôi sẽ đưa một thị trường về cơ bản là mới vào vũ trụ: đó là công chúng phổ thông. Khi các chuyến bay thương mại đầu tiên được thực hiện cách đây hơn 100 năm (ở Đức, bằng khinh khí cầu Zeppelin), chúng đã thúc đẩy sự phát triển công nghệ hàng không, tạo ra nhu cầu, và qua thời gian, hạ giá thành, một điều có lợi cho tất cả mọi người. Trong một khoảng thời gian nữa, việc du lịch vào vũ trụ toàn quỹ đạo sẽ vẫn nằm ngoài tầm với của người bình thường, nhưng hàng triệu người sẽ được đi du lịch vào vũ trụ bán quỹ đạo trong thập kỷ tới.

Cấu trúc của Virgin Galactic có thể giúp chúng tôi vươn xa hơn trạng thái ổn định của ngành hàng không trong 50 năm vừa qua, cung cấp nền tảng cho sự phát triển việc vận chuyển tới các trên Trái đất. Một ngày nào đó, một đổi mới trong lĩnh vực du lịch bán quỹ đạo sẽ giảm đáng kể thời gian di chuyển trên Trái đất. Chúng ta sẽ có thể phát triển các máy bay vũ trụ có khả năng đi từ London đến Sydney chỉ trong vài giờ.

Chương trình vũ trụ của chúng tôi được thiết kế sao cho tiến bộ nhất có thể: các phương tiện của chúng tôi gần như có thể tái sử dụng hoàn toàn và đây chính là đổi mới quan trọng nhất để có thể giảm triệt để giá thành dịch vụ vận chuyển ra ngoài vũ trụ. Bên cạnh kế hoạch ban đầu là du lịch vũ trụ, tôi hy vọng chúng tôi sẽ sử dụng công nghệ của Galactic để phát triển các hoạt động thương mại trong việc phóng các vệ tinh nhỏ và tiến hành nghiên cứu khoa học trong vũ trụ.

Việc khám phá vũ trụ vô cùng quan trọng đối với sự phồn vinh trong tương lai của nhân loại. Khi các cơ quan chính phủ đã dịch chuyển trọng tâm các nỗ lực của họ thì việc chúng tôi tiếp quản, lao vào cuộc phiêu lưu phát triển các công nghệ khả thi về mặt thương mại, an toàn và sạch cho du lịch vũ trụ là một thử thách tuyệt vời, và điều đó sẽ tạo ra một sự thay đổi ở hành tinh này. Có một điều chắc chắn là: bầu trời không còn bị giới hạn!

Sống cuộc đời của Branson

Từ cái võng ra thế giới!

Mọi người thường hỏi tôi rằng điều gì đã thúc đẩy tôi liên tục theo đuổi các thử thách mới. Họ cũng muốn biết làm thế nào tôi có thể có được ngày hôm nay và cách tôi sử dụng thời gian rảnh rỗi của mình. Sau đây là vài thông tin về cuộc đời tôi và một vài mẹo nhỏ dành cho bạn.

Điều gì đã thúc đẩy tôi?

Đó là sự tò mò như một đứa trẻ với những điều mới lạ, thử sức với các thương vụ kinh doanh mạo hiểm mới và gặp gỡ những người mới. Tôi đã rất may mắn khi có một cuộc sống thú vị. Tôi có thể làm được như vậy một phần là nhờ sự sẵn lòng của tôi – và sự sẵn lòng của tất cả những con người tuyệt vời tại Virgin – trong việc liên tục thực hiện những thương vụ kinh doanh mạo hiểm mới và đôi khi cònlà những thương vụ điên rồ.

Tiền bạc quan trọng đến mức nào đối với tôi?

Tôi chỉ theo đuổi những gì mình đam mê, dù chúng có tạo ra tiền hay không. Tôi thấy rằng nếu thực sự thiết tha và tận tụy, bạn chỉ có thể làm tốt hơn mà thôi – và làm tăng khả tăng công ty bạn thành lập sẽ thu về lợi nhuận. Tiền giúp tôi có thể khởi nghiệp và ủng hộ các mục đích nhân đạo thông qua Virgin Unite. Tôi hy vọng chúng ta có thể góp phần vào việc khiến thế giới trở nên tốt đẹp hơn so với khi chúng ta phát hiện ra nó.

Tôi khâm phục ai, về phương diện cá nhân và về phương diện nghề nghiệp?

Một trong những điều tuyệt vời nhất trong cuộc sống của tôi là được gặp rất nhiều người tuyệt vời qua công việc của công ty và trên đường di chuyển. Hiện tại chúng tôi có 50.000 nhân viên

trên toàn thế giới, và tôi thường xuyên xuất hiện chớp nhoáng văn phòng để gặp và nói chuyện với họ. Họ không chỉ đóng góp 150% sức lực và thực sự tin vào những gì mình đang làm – điều giúp tôi tiếp tục – mà còn rất vui và thích các bữa tiệc, thứ khiến tôi luôn tươi trẻ. Ồ, ít nhất là trẻ trong tim!

Bên cạnh bạn bè, gia đình và nhân viên, còn một vài người mà tôi khâm phục. Tôi đã nói đến ảnh hưởng của ngài Freddie Laker, nhà sáng lập Laker Airways, hãng hàng không giá rẻ không diềm đầu tiên. Ông là một người thầy uyên bác và rất tốt với tôi khi tôi tham gia vào giới hàng không. Ngoài ra còn có Nelson Mandela, nhà hoạt động chống chủ nghĩa a-pác-thai[19], người đã phải ngồi tù 27 năm trước khi trở thành Tổng thống Nam Phi; Desmond Tutu, người Nam Phi da đen đầu tiên làm Tổng giám mục Anh giáo ở Cape Town và là Chủ tịch Uỷ ban Sự thật và Hòa giải ở đất nước của ông; Peter Gabriel, nhạc sĩ thành công người Anh (từng là người hát chính và thổi sáo cho ban nhạc rock Genesis), người hiện là một nhà sản xuất đầy cảm hứng, người cổ động cho âm nhạc thế giới và các mục đích nhân đạo; Mo Mowlam quá cố, người từng là Bộ trưởng Ngoại giao Bắc Ai-len khi Hiệp ước Hòa bình Ngày Thứ Sáu Tốt lành lịch sử được ký kết; và Burt Rutan, thiên tài hàng không, kỹ sư hàng không vũ trụ người Mỹ đã thiết kế Voyager, chiếc máy bay đầu tiên bay vòng quanh thế giới mà không cần dừng lại hay tiếp nhiên liệu và chiếc tàu vũ trụ bán quỹ đạo Space Ship One, tàu vũ trụ tư nhân đầu tiên bay vào vũ trụ hai lần chỉ trong hai tuần.

Mỗi người họ đều thể hiện lòng can đảm phi thường, tài năng cùng sự say mê hoàn thành công việc dù cho tỷ lệ thành công là bao nhiêu,đó là những đặc điểm mà tôi thật sự khâm phục.

Ai hay điều gì đã truyền cảm hứng cho tôi trong cuộc sống?

Tôi nhận được sự ủng hộ rất lớn từ bạn bè và gia đình. Tuy nhiên, có hai người, gần như trái ngược nhau, có ảnh hưởng rất nhiều đến tôi. Người đầu tiên là Steve Fossett quá cố, một người bạn thân có cùng đam mê phiêu lưu. Chúng tôi gặp nhau lần đầu khi đang đuanhau lập các kỷ lục bay khinh khí cầu. Cuối cùng, chúng tôi đã hợp tác với nhau, và Steve đã thực hiện một chuyến bay liên tục vòng quanh thế giới trong chiếc Virgin Atlantic Global Flyer với chỉ một bình xăng duy nhất. Ông cũng đã leo núi Matterhorn và Kilimanjaro, đã bơi qua eo biển Anh, về thứ 47 trong cuộc đua xe chó kéo Iditarod và đã tham gia cuộc đua xe 24 giờ Le Mans. Steve liên tục thúc đẩy và thử thách bản thân, thực hiện những việc tưởng chừng như không thể và thường xuyên thành công.

Trước khi qua đời trong một tai nạn máy bay khó hiểu, có lẽ, Steve đã hoàn thành được 90% những cuộc phiêu lưu mà ông muốn tham gia trong đời mình. Quả là một siêu anh hùng ngoài đời thực!

Cuộc đời và câu chuyện về Nelson Mandela cũng là nguồn cảm hứng bất tận cho tôi. Dù phải trải qua nhiều khó khăn gian khổ, ông vẫn không hề gục ngã và đã cống hiến cuộc đời mình cho công cuộc xây dựng đất nước mình cũng như cả thế giới tốt đẹp hơn. Gần đây, chúng tôi đã cùng nhau hợp tác với Peter Gabriel để lập nên The Elders, một tổ chức tập hợp những cựu lãnh đạo trên thế giới nhằm sử dụng kiến thức và kinh nghiệm của họ để giải quyết các mâu thuẫn trên toàn cầu. Thật tuyệt vời – nói thẳng ra là thật phi thường – khi được lắng nghe nhóm những nhà lãnh đạo toàn cầu lỗi lạc này cũng như được xem những việc họ đang cố gắng thực hiện để giảm thiểu các nguyên nhân gây ra đau khổ cho con người. Lần tới khi bạn lên mạng, hãy thử truy cập vào trang web www.theelders.org.

Một ngày điển hình của tôi diễn ra như thế nào?

Tôi không nghĩ mình có nhiều ngày trong đời có thể được miêu tả bằng từ "điển hình"! Một ngày ở nhà trên đảo Necker có lẽ gần với nghĩa này nhất. Đó thật sự là một nơi hoàn hảo để làm việc, thư giãn và sống. Tôi luôn dậy sớm – tôi thích khoảng thời gian tĩnh lặng vào buổi sáng. Chúng ta hãy cùng xem: Tôi có phòng làm việc đẹp nhất thế giới! Với một chiếc võng nhìn ra quần đảo Virgin nước Anh! Một nơi tuyệt vời để tĩnh tâm nhìn lại bản thân, nó giúp tôi sẵn sàng cho ngày mới và cho những bất ngờ chắc chắn sẽ xảy ra. Trên chiếc võng đó, tôi nghĩ ra nhiều ý tưởng hơn so với khi ngồi trong một cái lồng bằng kính… Xin lỗi, tôi muốn nói là "một văn phòng". Necker còn là một vị trí rất phù hợp để làm việc với các văn phòng của Virgin ở mọi múi giờ. Ít nhất đó là cái cớ hợp lý và tôi vẫn đang bám lấy nó!

Tôi thích bắt đầu ngày mới bằng việc bơi lội, rồi sau khi ăn sáng, tôi sẽ gọi điện thoại. Tôi vẫn thích nói chuyện với mọi người hơn là gửi e-mail. Tôi không định trước thời gian bắt đầu và kết thúc. Cuối ngày, tôi thích chơi tennis rồi uống chút gì đó khi hoàng hôn buông xuống.

Tôi thư giãn bằng cách nào?

Tôi biết một vài người đang nghĩ ngày "điển hình" của tôi thật thoải mái nhưng do tôi đi rất nhiều, nên không có điều gì tuyệt

vời hơn việc được về nhà với gia đình và bạn bè. Tôi thích lướt sóng hoặc lướt ván diều với con trai tôi, Sam và những đứa cháu trai của tôi; chơi một ván tennis với những người bạn hay đi thuyền xung quanh đảo. Đây đều là những cách hay để giải tỏa. Tôi muốn mình hoàn toàn khỏe mạnh và muốn tìm ra những cách đạt được điều đó. Không có gì quan trọng hơn thế. Bạn phải dành thời gian cho bản thân và cơ thể bạn.

Tôi làm hư bản thân ra sao? Tôi có thú vui xấu xí nào không?

Tôi thích thỉnh thoảng được ăn một thanh sô-cô-la hoặc một chiếc bánh kẹp trứng tuyệt ngon của vợ tôi, Joan. Thôi được rồi – tôi cũng thích tiệc tùng nữa.

Những nỗ lực ban đầu

Có thể được đền đáp trong tương lai

Do các con tôi hiện đều đã trưởng thành và đang tự bước đi trên con đường kinh doanh riêng nên tôi thích nhận được những câu hỏi như câu được gửi đến từ Texas này.

HỎI: Cậu con trai 12 tuổi của tôi thường cố tự kinh doanh nhưng thằng bé rất khó chịu mỗi khi thất bại. Nó đã thử làm ví để bán, rồi cả các tác phẩm nghệ thuật nữa. Nó cũng thử sức với dịch vụ cắt cỏ, nhưng những khách hàng duy nhất của nó là bố mẹ.

Tôi muốn thằng bé tiếp tục theo đuổi các ý tưởng của nó, nhưng không biết làm sao để giúp nó thành công. Ông có lời khuyên nào cho tôi không?

– Debbie Mitchell, Mỹ

ĐÁP: Đầu tiên, con trai bạn không nên nản chí – với tất cả những cố gắng không nghỉ đó, cậu bé đã có một khởi đầu tốt. Quả thật, cậu bé đã đạt được bước đầu tiên, đó là thử sức và cố gắng. Và cậu bé đang cho thấy mình có bản năng kinh doanh. Một trong những quy tắc vàng của tôi đối với Tập đoàn Virgin là mọi doanh nghiệp chúng tôi quyết định thành lập đều phải nâng cao chất lượng cuộc sống của khách hàng. Dịch vụ cắt cỏ của cậu bé chắc chắn đã qua được bài kiểm tra này.

Hãy động viên cậu bé đừng nản chí. Mọi doanh nhân giỏi đều phải chấp nhận rủi ro khi bắt đầu những thương vụ kinh doanh mới và phần lớn các doanh nghiệp không thành công trong lần đầu ra mắt. Giờ cậu bé cần phải đi bước thứ hai, đó là học từ sai lầm và bảo đảm là sẽ không mắc lại nữa.

Thời còn đi học, tôi cũng từng thử tập tành kinh doanh như con trai bạn. Tôi đã thử mọi loại hình kinh doanh với hy vọng kiếm

được tiền. Hai trong số đó trụ được lâu hơn nhưng thật buồn là chúng cũng nhanh chóng tàn lụi.

Năm 13 tuổi, tôi đã trồng cây thông Giáng sinh ở gần nhà mình tại Sussex. Nik Powell, bạn thân và cũng là cộng sự kinh doanh của tôi sau này, đã giúp tôi làm điều đó. Chúng tôi nghĩ cây sẽ lớn nhanh và sẵn sàng để thu hoạch sau bốn năm. Khi qua ngày lễ Phục Sinh, chúng tôi lên một kế hoạch nghiêm túc về việc trồng 400 cây con, sau đó trở lại trường và đợi gia tài của chúng tôi lớn lên. Chúng tôi tính là khi cây cao được hơn 1,8m, chúng tôi có thể bán mỗi cây giá 2 bảng, thu được lợi nhuận 800 bảng từ khoản vốn 5 bảng đầu tư vào cây con (xin lỗi, tôi đã không thể cưỡng lại nó!). Nhưng khi về nhà vào mùa hè năm đó, chúng tôi phát hiện ra rằng, các cây con đã bị thỏ chén sạch và kế hoạch của chúng tôi tan thành mây khói.

Thương vụ tiếp theo của tôi là nuôi vẹt đuôi dài Úc vì tôi biết rằng chúng đẻ rất nhanh; ngoài ra, không giống cây, tôi có thể bán chúng quanh năm, thay vì chỉ trước Giáng sinh. Tôi đã tính mình sẽ mất bao tiền để mua chúng, chi phí thức ăn là bao nhiêu và tôi có thể bán chúng với giá bao nhiêu, sau đó, tôi thuyết phục bố xây cho tôi một cái chuồng chim lớn. Chúng phát triển rất nhanh và mỗi người trong làng đều nhanh chóng có ít nhất hai con.

Tôi trở lại trường sau kỳ nghỉ hè và nhờ bố mẹ chăm sóc lũ chim đang sinh sôi rất nhanh của mình. Một ngày, tôi nhận được thư từ mẹ tôi, trong đó nói rằng không hiểu tại sao chuột lại vào được chuồng và ăn hết lũ chim. Tôi đờ đẫn cả người. Nhiều năm sau, bà mới thú nhận rằng quá mệt mỏi với việc dọn dẹp cái chuồng chim khổng lồ nên bà đã cố tình để cửa mở chuồng.

Bây giờ những câu chuyện đó nghe có vẻ hài hước, nhưng khi nhìn lại, rõ ràng là tôi đã học được rất nhiều từ những trải nghiệm này. Khi thành lập tạp chí Student lúc 15 tuổi, tôi đã hiểu biết hơn nhiều về những rủi ro có thể gặp phải. Cả chuột và thỏ đều không bao giờ có thể trở thành vấn đề đối với một tờ tạp chí!

Vì vậy, quan trọng là con trai bạn phải tiếp tục cố gắng. Cậu bé đã đi đúng hướng khi "cung cấp" dịch vụ cắt cỏ. Đó là một dịch vụ nhiều người muốn và sẵn sàng trả tiền cho nó.

Hai người nên cùng nhau nhìn lại một số yếu tố quan trọng để xem liệu có thể thay đổi một vài điều nhằm thúc đẩy việc lập nên một hãng dịch vụ làm vườn Mitchell's hay không.

1. Giá có phù hợp không?

Bạn có tính giá quá cao không? Những đứa bé khác tính giá bao nhiêu? Nếu không biết nên tính giá thế nào, bạn có thể thử cách tiếp triệt để: làm vườn miễn phí cho mọi người và nói với họ rằng nếu họ hài lòng với công việc của bạn, họ có thể trả bất cứ giá nào họ cholà hợp lý. Bạn không bao giờ biết được đâu – có thể cuối cùng bạn sẽ kiếm ra nhiều hơn bạn nghĩ đấy.

2. Thiết bị có phải loại mới nhất không?

Bạn nên đầu tư một chiếc máy cắt cỏ tốt hơn để giúp con trai mình thu hút khách hàng – có lẽ những người hàng xóm muốn cả tính năng trộn phân cho đám cỏ đã bị cắt? Thật tuyệt vời khi gia đình đầu tư cho tương lai của một doanh nhân.

3. Hãy nghiên cứu để tìm ra khách hàng tiềm năng nhất của bạn

Nếu cụ Smith nhà kế bên bị đau đầu gối, cụ có thể muốn có người cắt cỏ cho mình. Những người khác ở gần đó có cần sự giúp đỡ không, dù với bất kỳ lý do nào? Một cặp vợ chồng trẻ vừa có con, hoặc ai đó sắp đi du lịch chẳng hạn?

4. Bạn có thể mở rộng các dịch vụ mình cung cấp không?

Một số người thích tự cắt cỏ – bạn có thể cung cấp dịch vụ nhổ cỏ dại, rửa xe hoặc dọn rác không? Nếu con trai bạn chứng minh được rằng cậu bé đáng tin cậy và chăm chỉ, mọi người có thể sẽ đăng ký nhiều hơn một dịch vụ đấy.

5. Đề nghị quyên góp một phần tiền thu được cho một tổ chức từ thiện địa phương

Điều đó có thể giúp bạn thuyết phục mọi người thử dùng dịch vụ của mình vì bạn đang làm một việc tốt cho cộng đồng.

Cuối cùng, đừng quên thêm vào một vài yếu tố vui nhộn để bán dịch vụ của mình. Hãy cười thật nhiều, kể một vài câu chuyện cười, và trên hết, hãy mỉm cười khi làm việc. Bạn sẽ ngạc nhiên về những gì mình có thể đạt được với một chút hài hước đấy.

Thay đổi là tốt

Miễn là nó nằm trong tầm kiểm soát!

Tái cấu trúc là một quá trình khó? Dù cho bạn có làm đúng tất cả mọi thứ thì đôi khi, bạn vẫn phải đưa công ty của mình đi theo một hướng mới vì hoàn cảnh và cơ hội đã thay đổi. Các công ty không hề được đảm bảo tương lai – không công ty nào tồn tại mãi mãi.

Qua nhiều năm tại Virgin, chúng tôi đã đóng cửa hoặc bán khoảng 600 công ty do mình lập ra – một điều mà những người chỉ trích chúng tôi thường đề cập đến. Nhưng làm vậy có gì sai? Chiến lược của chúng tôi là xây dựng nên một doanh nghiệp và nếu nó thành công, chúng tôi sẽ bán để thu tiền về nhằm thành lập một vài doanh nghiệp mới khác. Công ty là các công cụ, mỗi công ty được thiết kế để hoàn thành một mục đích riêng. Nếu chúng không còn cần thiết nữa, chúng tôi sẽ bán hoặc đóng cửa chúng. Chúng tôi cố gắng hết mức để không mất đi bất kỳ người hay phương pháp nào, nhưng chúng tôi không cho phép bản thân luyến tiếc công ty đó. Khi Virgin làm mới mình, những nhà phê bình thường chỉ nhìn thấy những chiếc lá rơi trên mặt đất chứ không nhìn vào cả cái cây.

Nếu lên kế hoạch tái cấu trúc, đầu tiên, bạn cần phải xem xét công ty của mình một cách khách quan và nghiêm khắc. Bạn có đang thực sự có khả năng trao quyền cho nhân viên thực hiện những công việc cần thiết không? Rất khó để thay đổi văn hóa hiện tại của một công ty. Đây cũng là điều nên cân nhắc nếu bạn đang lãnh đạo một đội có dự định thực hiện thương vụ mua lại một doanh nghiệp – đã có quá nhiều trường hợp trở thành thảm họa vì các giám đốc liên quan không thể hiểu rõ những thách thức của việc tập hợp nhiều nhân viên có chuyên môn và kỹ năng khác nhau để cùng làm việc vì các mục tiêu chung.

Năm 2007, chúng tôi từng rơi vào một tình huống rất gian nan

khi khởi động lại Virgin Media, công ty liên doanh giữa NTL, Telewest và Virgin Mobile, từ đó lập nên công ty Virgin lớn nhất thế giới với 10 triệu khách hàng và 13.000 nhân viên người Anh.

Cho đến lúc đó, tôi vẫn luôn đi theo kế hoạch "nhỏ thì đẹp". Không khó để giữ các công ty ở quy mô nhỏ và có môi trường làm việc gần gũi vì chúng tôi thường chia tách một công ty thành các công ty mới bất cứ khi nào nó trở nên quá lớn. Nhưng lần này, Virgin Media không nhỏ mà cũng không đẹp. Cụ thể, phần NTL trong công ty đã rơi vào một tình trạng rất tồi tệ. Chúng tôi cần thay đổi triệt để trong khu vực dịch vụ chăm sóc khách hàng, nơi mà những nhân viên phải giải quyết (quá nhiều) lời phàn nàn dường như hoàn toàn không có động lực và hứng thú để làm việc đó. Chúng tôi nhanh chóng tìm ra nguyên nhân: Cả ngày họ chỉ đọc theo kịch bản!

Điều này dẫn đến lời khuyên tiếp theo của tôi: Những quản lý theo dõi bất kỳ cuộc sáp nhập hay tái cấu trúc nào cần tìm cách truyền cảm hứng cho nhân viên để họ tư duy như một doanh nhân. Dù bạn làm gì, hãy đối xử với họ như những người trưởng thành. Lương tâm của một con người luôn là người đốc công tốt nhất, vì vậy, bạn trao cho mọi người càng nhiều trách nhiệm, họ càng làm việc tốt.

Do đó, trong trường hợp của Virgin Media, chúng tôi đã vứt thẳng những cuốn kịch bản vào sọt rác. Chúng tôi yêu cầu các nhân viên tổng đài hãy giải quyết vấn đề trong vòng 1 cuộc gọi nếu có thể, và cùng lúc tái phân phối các nguồn lực cho tuyến đầu để giải quyết tận gốc các vấn đề.

Đầu tiên đã có sự ngờ vực trong các cựu nhân viên của NTL. Điều gì sẽ xảy ra nếu một nhân viên dịch vụ chăm sóc khách hàng đi quá giới hạn? Nếu họ trao cho khách hàng quá nhiều đặc quyền thì sao? Câu trả lời của chúng tôi là "hãy sống và học hỏi", tôi không nghĩ ai đó nên bị khiển trách vì đã quá hào phóng với một khách hàng đang giận dữ. Nếu một vài nhân viên gặp rắc rối, điều đó chỉ có nghĩa là lần sau họ sẽ làm tốt hơn. Hiện nay, dưới sự dẫn dắt của Neil Berkett, Virgin Media đã trở thành nhà cung cấp dịch vụ truyền hình cáp, Internet và điện thoại hàng đầu nước Anh.

Bài học tôi rút ra được từ đây cũng như từ những đợt tái cấu trúc khác thậm chí còn khó khăn hơn là: Hãy tránh việc kế thừa từ người khác. Nếu mọi người không còn nhiệt huyết và quyết tâm để khởi động lại công ty, tốt hơn hết bạn nên tìm một đội ngũ mới hoặc bắt đầu lại từ đầu.

Nhưng sẽ thế nào nếu đi tiếp không phải là một lựa chọn khả thi? Còn một lựa chọn nữa, một trong những mánh khóe khó nhất trong cuốn sách này: tái cấu trúc công ty sao cho nó thật nhỏ, thật chuyên môn hóa và thật đắt tiền. Hãy biến nó thành một "cửa hiệu nhỏ". Đây là một đổi mới ở mức độ cao nhất. Hãy lấy một công ty lớn và tìm cách giảm quy mô xuống, đặt lại mục tiêu cũng như định vị lại thị trường cho nó, và hãy làm tất cả những điều đó trong khi bổ sung giá trị để hợp lý hóa sự tăng giá. Việc này rất khó bởi bạn sẽ phải chịu nhiều nỗi đau trong quá trình thực hiện.

Tại sao lại đi con đường này? Nếu bạn có thể thực hiện thành công việc tái cấu trúc mang tính nhỏ và chuyên môn hóa này, nhân viên của bạn có thể trở thành lãnh đạo một công ty nhỏ, có nhiều quyền lực hơn và tập trung tốt hơn nhiều. Họ sẽ kiêu hãnh về thành công của mình, cũng như học hỏi nhanh chóng và hiệu quả từ các thất bại của họ.

Ngoài ra, bạn sẽ tập hợp được mọi người lại theo cách khiến họ trao đổi ý tưởng, kết bạn với nhau, chăm sóc lẫn nhau và cuối cùng, họ sẽ lại đem đến cho bạn các giải pháp và ý kiến tuyệt vời.

Chẳng phải sẽ rất tuyệt khi công ty mà bạn tái tạo có đầy những con người sáng tạo, chu đáo và năng nổ sao? Hãy nghĩ về những gì bạn có thể đạt được và hít một hơi thật sâu nào.

Quản lý giai đoạn khởi đầu

Khi khó khăn nảy sinh

HỎI: Mặc dù có chung quan điểm với ông và coi ông như một tấm gương để noi theo, nhưng tôi vẫn thấy một vài lời khuyên của ông không thực tế cho lắm, đặc biệt là với các công ty vừa mới thành lập.

Tôi muốn nhân viên của mình vui vẻ nhưng điều đó rất khó vì nguồn lực có hạn. Tôi không thể trả lương cao cho nhân viên khi ưu tiên của tôi là kiếm tiền và đưa công ty phát triển hơn nữa. Trong khi đó, nhân viên của tôi lại muốn lương cao và một môi trường làm việc tốt.

Tất cả những ưu tiên đầy mâu thuẫn này buộc tôi phải quản lý nhân viên một cách tiểu tiết để thu được kết quả. Xin hãy cho tôi lời khuyên để khiến nhân viên vui vẻ.

– Emily Bosco, Kenya

ĐÁP: Emily đã đưa ra một tình thế tiến thoái lưỡng nan thú vị và đầy thách thức đối với các doanh nhân: Trong suốt giai đoạn mở đầu đầy bấp bênh của một công ty, liệu có thể thực sự hào phóng, nuôi dưỡng một môi trường vui vẻ, đầy quan tâm và cho nhân viên sự tự do không?

Nó không chỉ thực tế, mà còn rất quan trọng đối với thành công lâu dài của một công ty mới thành lập.

Khi nhìn lại những ngày đầu tại tạp chí Student, tôi gần như đã không có tiền để trả cho nhân viên hay tiền tích lũy. Thực tế, chúng tôi đã làm việc trong một căn hộ ở tầng hầm và đồ đạc chỉ là một vài chiếc ghế, vài cái bàn và điện thoại. Nhưng sự phấn khích và triển vọng về thành công đã đoàn kết chúng tôi lại và bảo đảm rằng tất cả chúng tôi đều làm việc liên tục nhiều giờ trong những điều kiện tù túng. Mặc cho mức lương thấp, không ai phàn

nàn – mọi người đều dốc sức vì tạp chí.

Điều đó cũng đúng với các công ty Virgin đầu tiên – một công ty bán băng đĩa nhận đặt hàng qua thư và sau đó là một vài cửa hàng băng đĩa. Một lần nữa, chúng tôi cố gắng giữ không khí thoải mái, duy trì các văn phòng nhỏ, thân thiện và không phức tạp. Quyết định này đã đem lại kết quả xứng đáng, thu hút rất nhiều thành viên tuyệt vời, những người thích điều kiện làm việc linh hoạt và thực tế tất cả chúng tôi đều vui vẻ khi làm việc.

Chúng tôi luôn cố tạo ra một môi trường mang tinh thần nhóm và đánh giá cao lẫn nhau. Tại Student, chúng tôi có một buổi tiệc hoặc ít nhất là sẽ uống vài ly bất cứ khi nào có nhân viên mang về một hợp đồng quảng cáo mới, và cứ mỗi khi một số mới được xuất bản, chúng tôi đều ăn mừng. Chúng tôi cố bảo đảm rằng mọi người đều vui vẻ khi làm việc vì điều đó sẽ khiến họ rất trung thành với công ty.

Triết lý của tôi vẫn không thay đổi kể từ đó: làm những việc bạn thích và nhiệt huyết của bạn sẽ lan tỏa đến những người khác, từ đó bảo đảm cho bạn một đội ngũ đầy tinh thần và trách nhiệm. Thực ra, trong hơn 40 năm qua, tôi cảm thấy rằng, một trong những công việc quan trọng nhất của tôi là thu hút và động viên những con người tuyệt vời, những người thật sự cảm thấy rằng công việc của họ còn quan trọng hơn cả tiền bạc.

Những lo ngại của Emily về việc quản lý nhân viên một cách tiểu tiết là rất chính đáng. Nhân viên sẽ không chịu trách nhiệm về hành động của mình nếu họ cảm thấy rằng cấp trên lúc nào cũng theo dõi mình. Họ sẽ không khởi xướng việc làm thêm giờ, thực hiện thêm các cuộc gọi hay lấy được thêm chút lợi thế trong một cuộc thương lượng.

Người ta thường cho rằng tôi là người làm nên thành công lâu dài và đa dạng của Virgin, nhưng thực sự, đó là nhờ những người đã chèo lái các công ty đó và bản thân các nhân viên. Đóng góp lớn nhất của tôi là luôn sẵn lòng cho người của chúng tôi quyền tự trị, trách nhiệm cũng như sự khích lệ để họ chấp nhận rủi ro và hoàn thành công việc.

Khi công ty âm nhạc của chúng tôi trở nên quá lớn và bộ máy quản lý trở nên cồng kềnh, chúng tôi tách nó ra làm hai để bảo đảm mọi người đều tập trung vào âm nhạc thay vì các vấn đề chính sự nội bộ. Chúng tôi liên tục làm điều này cho đến khi có được 9 hoặc 10 công ty mà mỗi công ty đều có trụ sở riêng. Điều

này giúp chúng tôi ký được những hợp đồng tuyệt vời trong suốt những năm 1980 và 1990, ví dụ như với Sex Pistols và Culture Club.

Khi vấn đề nảy sinh, bạn phải tự dạy mình rằng hãy lắng nghe nhân viên và khuyến khích họ đưa ra giải pháp. Nếu bạn lo lắng về tài chính của công ty, hãy chia sẻ với đội của mình và lắng nghe các đề xuất cải thiện tình hình của họ. Nhân viên của bạn không bao giờ nên cảm thấy họ chỉ là những nhân viên được thuê, mà phải nghĩ rằng họ là các đối tác cùng kinh doanh.

Cuối cùng, có vẻ như một số nhân viên đang không làm tốt tại công ty của Emily. Nếu bạn gặp tình huống này, hãy xem lại một cách kỹ lưỡng và nghiêm khắc bản thân mình cũng như xem lại cách bạn đối xử với nhân viên của mình. Sau đó nhìn vào ban quản lý cấp cao (sự mục nát luôn bắt đầu từ đỉnh) để xem họ có phải những lãnh đạo hiệu quả không. Để mọi người ra đi chỉ là giải pháp cuối cùng, nhưng nếu có người đang làm giảm động lực của đội thì bạn phải làm công việc khó khăn đó.

Các quản lý không bao giờ nên dùng sự sợ hãi để thống trị. Tôi nghĩ, nhiệt huyết, sự cởi mở chân thành, sự thân thiết với mọi người còn tốt hơn nhiều. Các doanh nhân thành công thường có những kỹ năng xuất sắc về con người, giúp làm tăng khả tăng hoàn thành công việc của họ lên gấp bội.

Vì vậy, hãy ghi nhớ: Luôn khuyến khích, động viên và tìm cách khiến công việc trở nên thật vui vẻ. Hãy luyện tập những kỹ năng này trong doanh nghiệp nhỏ của bạn; thực hành chúng mỗi ngày. Nếu làm được vậy, có lẽ một ngày nào đó, bạn sẽ có cơ hội tiếp tục luyện tập nó – ở doanh nghiệp lớn của mình!

Khám phá gây sốc

Ngay cả CEO cũng mắc sai lầm

Tôi thừa nhận – không phải lúc nào mình cũng đúng. Tôi có thể thừa nhận điều này mà không hề xấu hổ vì mọi doanh nhân đều vậy cả. Một nhà quản lý hay một giám đốc có thể thấy khó khăn khi thừa nhận sai lầm với nhân viên nhưng các sai lầm vẫn xảy ra và bất kỳ ai giữ vị trí lãnh đạo đều nên sẵn sàng trung thực về chúng.

Là một lãnh đạo, các quyết định của bạn sẽ được thi hành, nhưng điều đó không có nghĩa chúng sẽ luôn là những quyết định tốt nhất – hay các tình thế đang thay đổi không thể biến một quyết định tốt thành một quyết định tồi chỉ sau một đêm.

Năm 2003 không phải một năm thành công với tập đoàn chúng tôi. Khoảng thời gian Apple trình làng chiếc máy nghe nhạc cá nhân iPod vào năm 2001, có hai người rất thông minh từ Palm đã bán cho tôi phiên bản MP3 kỳ dị của họ và một loạt các phụ kiện. Ban quản lý của Virgin phản đối kịch liệt vì chưa đủ các phân tích tài chính và chúng tôi sẽ phải bán được số lượng lớn mới mong có lãi. Tôi kiên quyết rằng chúng tôi phải tiến lên và cho ra mắt chiếc MP3 của riêng mình, Virgin Pulse! Tôi cảm thấy sản phẩm này rất hợp với thương hiệu, mảng kinh doanh âm nhạc và những gì được kế thừa của chúng tôi. Và tôi nghĩ rằng tôi muốn biến trò đùa trước đây của mình trong ngày Cá tháng Tư trở thành hiện thực.

Chúng tôi đã chi 20 triệu đô-la để thiết kế một chiếc MP3 và đưa nó ra thị trường. Mặc dù sản phẩm này và những thế hệ kế tiếp được nhiệt liệt hoan nghênh tại Mỹ, nhưng Virgin Pulse vẫn thất bại và chúng tôi phải ghi lỗ khoản đầu tư của mình.

Tại sao sản phẩm của chúng tôi thất bại? Nói đơn giản là vì Apple đã có một chiến lược xuất sắc và bất khả chiến bại.

Đối với Apple, năm 2003 là năm rất đáng chú ý vì đó là năm công ty này đưa cửa hàng iTunes vào hoạt động – đồng thời hạ giá iPod xuống rất nhanh. Nếu một công ty hạ giá bán lẻ một sản phẩm sáng tạo mới đủ nhanh khi nó vẫn là công ty thống lĩnh thị trường thì không ai có thể đuổi kịp bởi họ không thể kiếm được đủ tiền từ sản phẩm mới của mình. Khi Apple đưa ra chiếc iPod "nano" nhỏ hơn và rẻ hơn, nó đã đóng sầm cánh cửa trước mặt tất cả những ai đang cố tìm cách giành được thị phần đáng kể trong ngành công nghiệp âm nhạc kỹ thuật số. Và vâng, tôi thoải mái thừa nhận rằng tôi đã sai và chúng tôi đã rút lui khỏi thị trường trước khi mất thêm nhiều tiền hơn nữa.

Có thể rất khó để trung thực về các sai lầm của mình khi một khoản đầu tư lớn "không cánh mà bay" – và đặc biệt khi đó là quyết định của riêng bạn. Nỗi sợ xấu hổ đã khiến nhiều chủ tịch và giám đốc điều hành không thể làm tốt công việc của mình cũng như giải quyết tình huống khi rơi vào tình trạng nguy cấp nhất. Nếu việc kinh doanh đang dần mất đi, bạn phải đối mặt với đội của mình và bắt đầu tìm hiểu xem điều gì đang diễn ra – càng sớm càng tốt. Chỉ bằng cách đi ra khỏi khu vực an toàn trong văn phòng, tự tay kiểm nghiệm sản phẩm và dịch vụ, nghiên cứu các sản phẩm và dịch vụ của đối thủ cạnh tranh, cũng như lật ngược lại công ty thì bạn mới có thể hiểu rõ vấn đề ở đâu và tại sao nó lại xuất hiện.

Khi đã tìm ra sai sót, hãy tìm đúng người để sửa nó. Trong tình huống này, trung thực là chính sách duy nhất. Nếu bạn nói một cách cởi mở và thẳng thắn về việc tại sao bạn hy vọng một chiến lược nào đó sẽ có hiệu quả, tại sao điều này lại được chứng minh là sai và cách bạn cùng đội của mình đi đến giải pháp mà bạn muốn thực hiện, thì người của bạn sẽ có thể thực hiện nó tốt hơn. Đây không phải là lúc bưng bít thông tin hay đổ trách nhiệm mà có thể là một trong những khoảnh khắc khó khăn nhất trong sự nghiệp của bạn, nhưng bạn sẽ không đánh mất niềm tin và sự kính trọng của mọi người khi nhận trách nhiệm và thừa nhận sai lầm. Mọi người tìm kiếm những nhà lãnh đạo có khả năng đưa ra các quyết định thể hiện sự hiểu biết chứ không phải những quyết định không thể sai lầm.

Nếu bạn phát hiện ra rằng vấn đề nằm ở khâu thực hiện một sản phẩm hoặc dịch vụ, đừng mắc sai lầm của người mới bắt đầu là sa thải người phải chịu trách nhiệm. Đổ lỗi và buộc tội có thể đem lại một dạng thoải mái đầy ác ý trong thời gian ngắn, nhưng lại là độc tố đối với công ty bạn và sẽ ngăn cản sự phục hồi hay việc thành lập các doanh nghiệp trong tương lai. Bạn thậm chí có thể

không cần nói chuyện với nhân viên về việc sai lầm xuất phát từ đâu; nếu bạn cung cấp mọi thông tin cần thiết, họ tự biết mình đã làm gì và sẽ rất háo hức được chứng tỏ rằng họ có thể sửa chữa sai lầm. Nếu giữ được đội của mình sát bên cạnh, bạn sẽ khiến đối thủ không thể thu lợi được gì từ sai lầm của bạn bằng cách tuyển dụng chính những người vừa mới học được bài học đắt giá đó.

Đổi mới thực sự liên quan đến sự thay đổi – và khi các kế hoạch giới thiệu sản phẩm hoặc dịch vụ mới của bạn không thành công, đôi khi bạn phải thích nghi với các tình huống đang thay đổi thay vì buộc các đối thủ cạnh tranh phải chơi trò đuổi bắt. Như tôi đã viết trước đó: Hãy vượt qua nó và bước tiếp. Nếu điều đó nghĩa là phải hứng chịu thất bại, thì hãy chấp nhận đau thương. Đừng bao giờ nghĩ về nó nữa. Hãy đứng lên và tiếp tục chiến đấu.

Nhưng thôi nào! Hãy công bằng về trường hợp của Virgin Pulse. Đó đâu phải chỉ là một đòn đáp trả cạnh tranh cũ kỹ – đó là iPod đấy! Ý tôi là, làm sao tôi biết trước được điều đó chứ?

Một chiếc thòng lọng quanh cổ

Những chiếc cà vạt không trói buộc

Gần đây, khi đi dạo ở London, tôi có thấy một nhóm các học sinh mặc đồng phục đang xếp hàng một rất ngay ngắn với các giáo viên đứng đầu và cuối hàng.

Không có gì đặc biệt, ngoại trừ một thứ khiến tôi phá lên cười: chiếc cà vạt đồng phục của chúng. Hay nói đúng hơn, là phần còn lại của những chiếc cà vạt đó. Hơn một nửa các bé đã cắt ngắn cà vạt chỉ còn 8 đến 10cm dưới nút thắt.

Cảm thấy tò mò, tôi đánh bạo hỏi người giáo viên đi sau cùng, "Những chiếc cà vạt bị làm sao thế kia?"

Anh ta khúc khích cười và nói, "Ồ, lũ trẻ ghét phải đeo chúng nhưng phải làm theo nội quy. Mà nội quy thì không bắt buộc cà vạt phải dài bao nhiêu – vậy nên, chúng cắt nó đi thôi!"

Tại sao tôi lại không nghĩ ra giải pháp sáng tạo đầy nghịch ngợm này khi đi học nhỉ?

Điều này khiến tôi chú ý bởi Virgin vừa mới gia nhập ngành ngân hàng bằng việc mua Northern Rock, một ngân hàng Anh mà chúng tôi đang dần tái thương hiệu lại thành Virgin Money. Trong ngành ngân hàng ở Anh, gần như không có điều gì khiến khách hàng hoảng sợ bằng viễn cảnh phải đối mặt với một nhà quản lý ngân hàng đeo cà vạt, mặc com-lê ngồi sau một cái bàn lớn. Vì vậy, chúng tôi đã tái thiết kế các ngân hàng.

Một trong những thay đổi đầu tiên của chúng tôi là loại bỏ quầy giao dịch bằng gỗ truyền thống và thay bằng khu vực ghế ngồi thoải mái. Chúng tôi cũng cho rằng bộ trang phục công sở trang trọng của nhân viên, cũng giống như quầy giao dịch, là một rào cản lớn trong việc cung cấp dịch vụ thân thiện với khách hàng.

Khi chúng tôi nói với các nhân viên mới nhất của Virgin rằng giờ đây họ có thể mặc bất cứ thứ gì họ muốn, thì cà vạt là thứ đầu tiên biến mất.

Tôi ít khi dùng từ "ghét" nhưng quả thật tôi ghét những chiếc cà vạt. Có thể là do tôi không thể hiểu được tại sao phải đeo chúng. Chúng không thoải mái và cũng không phục vụ cho mục đích hữu ích nào. Tôi rất may mắn vì luôn được làm việc cho chính mình, nên không bao giờ bị trở thành nạn nhân của một kiểu trang phục công sở nào cả. Trong nhiều năm, áo len dài tay và quần bò là trang phục công sở tiêu chuẩn của tôi. Có người từng nói đùa rằng, "Nếu có một ngày Richard mặc com-lê đeo cà vạt 'đóng bộ' đến ngân hàng thì bạn sẽ biết rằng, ngày đó chúng ta đang gặp rắc rối lớn."

Gần đây, tôi còn có thói quen mặc một chiếc áo khoác, nó vô cùng tiện dụng bởi tôi thường xuyên đi công tác đến những nơi khác nhau, trải qua những kiểu thời tiết và tình huống khác nhau; ngoài ra, tôi chỉ đeo cà vạt nếu thật sự bị bắt buộc, thường là khi một vài câu lạc bộ tẻ nhạt sẽ không để tôi vào nếu không đeo cà vạt!

Com-lê và cà vạt chỉ là một dạng đồng phục, nhưng trong một đấu trường thì đồng phục không phục vụ cho bất kỳ một mục đích hữu ích nào. Có thể có lúc chúng cho thấy người mặc có khả năng mua được một bộ quần áo đắt tiền. Tuy nhiên, hiện nay, trong văn hóa kết nối và mang tính cá nhân hóa, các thành tựu của bạn sẽ tự thể hiện giá trị của chúng. Com-lê và cà vạt đã lỗi thời rồi.

Đã từng có thời những người đàn ông để cổ được thoải mái trong phòng (luôn là tôi) cảm thấy ngượng ngùng về việc đó (không phải tôi). Tuy nhiên, ngày nay, tôi rất mừng khi để ý thấy chính những người đeo cà vạt nhiều khả năng mới là người bị cách biệt.

Có lẽ, một trong những đột phá lớn nhất khiến com-lê và cà vạt đang dần biến mất đến từ một số chính trị gia cao cấp. Tony Blair là một trong những Thủ tướng Anh đầu tiên – không kể Maggie Thatcher – thường xuyên xuất hiện trước công chúng với một chiếc cổ áo "không phù hợp". Giờ đây, đến lượt tổng thống Obama đưa nó đến một tầm cao mới khi ông không đeo cà vạt trong một nửa tổng số lần xuất hiện.

Tôi luôn tự hào vì đã ném đi tất cả những luật lệ khi chúng trở thành rào cản đối với việc kinh doanh – hay chỉ đơn giản là khi chúng có vẻ lố bịch. Và không có một lập luận hợp lý nào cho việc

cứ phải đeo cà vạt thì mới là "quý ông". Lý do tốt nhất ai đó có thể đưa ra thường là: "Người ta nghĩ thế" hoặc "Những người khác đều làm vậy". Một trong những dấu hiệu cho thấy văn hóa doanh nghiệp đã thay đổi là khi mọi người đến dự một buổi họp với tôi, câu đầu tiên họ hỏi luôn là, "Ông không phiền nếu tôi bỏ cà vạt?" Họ chắc chắn không bao giờ nghĩ, "Nếu không đeo cà vạt, cơ hội ký được hợp đồng của chúng ta sẽ thấp hơn." Vậy họ đeo chúng từ đầu để làm gì?

Thay mặt cho những người bị áp bức đeo cà vạt trên toàn thế giới, tôi xin gửi lời thỉnh cầu đến những chủ doanh nghiệp hàng ngày vẫn bắt các nhân viên nam thắt một cái thòng lọng quanh cổ của mình: Làm ơn hãy nghĩ lại.

Thất bại hôm nay

Thành công ngày mai!

Thừa nhận thất bại và đứng lên từ đó là hai kỹ năng quan trọng đối với bất kỳ doanh nhân nào. Gần đây, tôi nhận được một vài câu hỏi tuyệt vời từ độc giả tạp chí Entrepreneur và American Express Open Forum, nên quyết định kể lại cách tôi đương đầu với những bước đi sai lầm trong sự nghiệp của mình.

HỎI: Tôi bước vào sự nghiệp kinh doanh đã được bốn năm và tôi muốn hỏi rằng, khi công ty làm ăn không hiệu quả, làm sao ông biết được khi nào nên từ bỏ và chuyển sang một lựa chọn khác? Ông đã đề cập đến những khó khăn tài chính của mình trong giai đoạn đầu sự nghiệp và khi Virgin lao vào mọi loại hình kinh doanh truyền thông. Điều gì giúp ông quyết định sẽ gắn bó với nó hay đổi hướng?

– Victor Tan, Mỹ

ĐÁP: Thất bại đang chực chờ của một công ty là điều mà bạn sẽ nhận ra một cách bản năng từ sâu bên trong, nhưng bản chất con người có thể khiến bạn bị che mắt và không thừa nhận điều đó. Phần lớn các công ty khởi nghiệp đều thiếu tiền mặt trong giai đoạn đầu và bấp bênh từ hết khủng hoảng này đến khủng hoảng khác trong khi cố gắng duy trì hoạt động. Trong những tình huống như vậy, các doanh nhân cần có ý chí vững vàng, tự tin mà không kiêu ngạo, cùng lòng quyết tâm để biến một ý tưởng có vẻ bất khả thi thành hiện thực.

Tôi không thể đếm xuể số lần các đối thủ, nhà báo, ngân hàng và ngay cả giám đốc tài chính của tôi bảo rằng thời gian của chúng tôi đã hết – nhưng gần như lần nào tôi cũng tiếp tục cố gắng và thử một góc nhìn khác, thuyết phục mình rằng tình huống của chúng tôi không kinh khủng như vẻ ngoài. Chúng tôi đã bán nhà, khách sạn và cả những mảng kinh doanh lớn khác để có tiền. Đôi khi, chúng tôi mở đường thoát khỏi rắc rối bằng cách đặt thêm

máy bay mới, ký thêm hợp đồng với các ban nhạc mới, hay thậm chí mua thêm các câu lạc bộ đêm mới.

Tuy nhiên, bạn phải cân bằng sự kiên trì bền bỉ này với ý thức về thực tế. Sẽ có những lúc bạn phải chấp nhận rằng, dù đã cố gắng hết sức, vẫn không thể cứu được một ý tưởng hay một công ty. Như người ta thường nói, nhát cắt đầu tiên là êm ái nhất – với cả công ty đang bị loại bỏ và công ty mẹ của nó. Nói chung, đối với tôi, nếu bạn thường xuyên phải vật lộn với việc trả các hóa đơn và tiền lương; nếu bạn không thể thu hút khách hàng; nếu bạn không thể tăng được sự nhận diện về sản phẩm hay thương hiệu của mình, thì đó là lúc nên dừng lại.

Một trong những quyết định đúng đắn nhất đội ngũ của chúng tôi ở Virgin đã đưa ra có liên quan đến việc sớm thoát khỏi các thị trường, khi chúng tôi có thể thấy rằng sản phẩm, dịch vụ, hoặc thương hiệu của mình không tạo ra ấn tượng đủ lớn với khách hàng và sẽ không tạo được đột phá để thu hút lượng lớn người mua.

Tôi cũng phải thú nhận rằng thỉnh thoảng chúng tôi duy trì hoạt động của các công ty quá lâu. Một công ty chịu ảnh hưởng bởi sự nổi lên của MP3 là Virgin Megastore. Các công nghệ mới đang khiến doanh thu bán đĩa ngày càng bị thu hẹp và các nhà bán lẻ trên khắp thế giới phải đóng cửa. Virgin Megastore cũng đang mất rất nhiều tiền. Chúng tôi đã không rút lui nhanh chóng, một phần bởi tôi đã phản đối việc đóng cửa công ty. Tôi lo lắng về việc mất đi sự hiện diện của các cửa hàng lớn tại quảng trường Thời Đại và phố Oxford vì chúng quá quan trọng với việc nhận diện thương hiệu và là một mắt xích khổng lồ liên kết với quá khứ. Nhưng quy mô các khoản lỗ đã cho thấy rằng chúng tôi phải bán công ty cho ban quản lý của nó và tập trung chú ý vào các thị trường mà chúng tôi có thể trở thành những kẻ hủy diệt, chứ không phải những kẻ bị hủy diệt.

HỎI: Ông lấy lại tinh thần bằng cách nào khi đã quá thất vọng? Liệu ông có sầu não một thời gian sau đó trở lại và tiếp tục thành lập một công ty mới không?

– Doug Warren, Mỹ

ĐÁP: Từ khi còn nhỏ, mẹ tôi đã rèn cho tôi khả năng chịu đựng và không được phép ủy mị về những việc đã rồi. Tôi luôn cố áp dụng quy tắc đó vào sự nghiệp kinh doanh của mình. Qua nhiều năm, tôi và đội của mình đã cố hết sức để không bao giờ khuất phục

trước những sai lầm, thất bại hay rủi ro. Thay vào đó, ngay khi một công ty thất bại, chúng tôi sẽ tìm kiếm các cơ hội mới để xem liệu có thể kiếmđược tiền từ một khoảng trống khác trong thị trường hay không.

Hãy xem xét nỗ lực rất lớn của chúng tôi nhằm mua lại Northern Bank, ngân hàng Anh đang gặp khó khăn vào năm 2009. Sau nhiều tháng làm việc vất vả, Virgin Money đã quy tụ được một liên doanh mạnh để mua lại ngân hàng này và hoàn trả các khoản nợ của nó. Sau đó, chính phủ của Thủ tướng Gordon Brown đã suy nghĩ lại và quốc hữu hóa ngân hàng này.

Tôi chết sững. Tôi đã dành một đêm trút sạch nỗi buồn cùng những người bạn của mình tại đảo Necker, nhưng đến khi tỉnh rượu, chúng tôi lại lao vào nghiền ngẫm kế hoạch thành lập ngân hàng riêng để đấu lại với những định chế tài chính lớn nhất nước Anh. Vào cuối năm 2011, chúng tôi được trao cơ hội đấu thầu mua ngân hàng Northern Bank khi đó đã được quốc hữu hóa và tôi rất vui mừng khi nói lần này chúng tôi đã thành công. Tất cả công sức của chúng tôi đã được đền đáp và bây giờ, chúng tôi đang bận rộn tái thương hiệu nó thành Virgin Money. Sự kiên trì đã mang về trái ngọt.

Thay đổi thực sự vì những điều tốt đẹp?

Các doanh nhân phải dẫn đầu

Khi chúng ta bước sang thập kỷ thứ hai của thế kỷ XXI, những tin tức tài chính ảm đạm từ châu Âu và Mỹ, những chống đối ở Phố Wall, London và trên khắp thế giới, cùng với việc một số nền kinh tế châu Âu đang đứng trên bờ vực sụp đổ đã khiến nhiều người băn khoăn về cách thức kinh doanh của chúng ta. Họ tin rằng xã hội của chúng ta đã mất đi bản sắc vốn có, khuyến khích lòng tham và các suy nghĩ thiển cận thay vì đầu tư cho tương lai.

Chúng ta không nên quên mất thực tế rằng chủ nghĩa tư bản đã làm thay đổi thế giới bằng cách tạo ra công ăn việc làm, kích thích đổi mới và đưa nhiều người thoát khỏi cảnh nghèo khổ. Tuy nhiên, khi dân số toàn cầu tăng, nhu cầu về dịch vụ và hàng hóa cũng tăng, khiến các nguồn tài nguyên thiên nhiên ngày càng cạn kiệt. Cùng lúc đó, sự thiếu cân bằng về kinh tế cũng tịnh tiến theo.

Kinh doanh không còn là một lựa chọn. Mọi người trên khắp thế giới đang nhận ra rằng chúng ta phải khai thác sức mạnh của thị trường tự do theo những cách giúp giải quyết trực tiếp các vấn đề của xã hội và hành tinh của chúng ta.

Tin tốt là đây là một cơ hội lớn. Kinh doanh có thể thay đổi thế giới – nó có thể là động lực thuần khiết đem lại những điều tốt đẹp. Ngày nay có rất nhiều ví dụ tuyệt vời ngoài kia. Một số trong đó đang tạo ra lợi nhuận, như Participant Media, một công ty chuyên sản xuất phim giải trí truyền cảm hứng cho thế giới, và Barefoot Power, một doanh nghiệp gần đây đã giúp một triệu người lần đầu tiên được sử dụng điện khai thác từ năng lượng mặt trời. Thay vì chia lợi nhuận cho cổ đông, những công ty như vậy dùng lợi nhuận để phát triển doanh nghiệp. Big Issue, một nhà xuất bản tạp chí ở Anh chuyên cung cấp việc làm cho những

người vô gia cư và Khan Academy, người chuyên sử dụng các công cụ học tập trực tuyến để thay đổi hoạt động dạy toán trên toàn thế giới làm ví dụ.

Tại Virgin, các nỗ lực xuất phát từ mối liên kết của chúng tôi với khách hàng và sự tập trung vào dịch vụ chăm sóc khách hàng, khi chúng tôi đã bắt đầu tìm cách kết hợp việc tạo ra các công ty sinh lời với việc hỗ trợ cho cộng đồng và môi trường của chúng ta. Công ty Virgin thứ hai mà chúng tôi thành lập, sau công ty băng đĩa nhận đặt hàng qua thư, là một trung tâm tư vấn sinh viên chuyên cung cấp thông tin về các vấn đề sức khỏe tình dục. (Sau đó, vào năm 1987, chúng tôi đã thành lập Mates Condoms như một phần công việc giúp chống lại sự lây lan của AIDS.)

Những nỗ lực như vậy đã diễn ra trong toàn Tập đoàn Virgin và bảy năm trước, chúng tôi đã thành lập tổ chức phi lợi nhuận của riêngmình, Virgin Unite, nhằm khai thác nguồn năng lượng doanh nhân đó. Hợp nhất các hoạt động vì mục đích cao đẹp với toàn thể các doanh nghiệp của chúng tôi nhằm thực hiện các thay đổi tích cực. Gần đây, Virgin Money đã lập ra Virgin Money Giving, một trung tâm quyên góp trực tuyến đã mang về hơn 65 triệu bảng cho các tổ chức từ thiện tại Anh. Ở Mỹ, Virgin Mobile đã tiếp cận các khách hàng và công chúng để nhờ họ giúp đỡ trong cuộc chiến chấm dứt tình trạng vô gia cư ở thanh thiếu niên. Chiến dịch này đã ảnh hưởng tích cực đến đời sống của hơn 35.000 thanh thiếu niên.

Virgin Unite cũng tập hợp các cộng sự để khởi động những sáng kiến độc lập tập trung vào các cách tiếp cận mới về lãnh đạo toàn cầu, ví dụ như Cacbon War Room, tổ chức chuyên cung cấp các giải pháp mang tính định hướng thị trường đối với biến đổi khí hậu. Một đột phá của Cacbon War Room là đầu tư khoảng 650 triệu đô-la vào các cải tiến sử dụng năng lượng hiệu quả ở Florida và California, từ đó tạo ra hơn 17.000 việc làm.

Chúng tôi gọi cách tiếp cận thương mại mới này là "Chủ nghĩa tư bản 24902[20]", và bây giờ chúng tôi đang tập trung vào việc thuyết phục các nhà lãnh đạo kinh doanh trên khắp thế giới (trong chu vi 24.902 dặm) nhìn vào việc làm thế nào tất cả chúng ta làm được những việc tốt cho nhân loại và hành tinh. Đây không thực sự là trường hợp đặt lợi ích xã hội lên trên lợi nhuận; mà là lợi ích môi trường và xã hội đang trở thành các động lực định hướng chủ nghĩa tư bản.

Nhiều doanh nghiệp mới đang tích hợp các giá trị cốt lõi này vào

hoạt động kinh doanh cốt lõi của họ ngay từ đầu, nhưng chúng tôi cũngđược chứng kiến nhiều doanh nghiệp cũ đang đại tu các hoạt động của họ và thu về nhiều lợi ích. Nhà sản xuất thảm, Interface Global, là một ví dụ điển hình về hiệu quả của cách tiếp cận mới này. Trong một ngành mà các công ty thường gây ra ảnh hưởng lớn và tiêu cực đến môi trường, Interface Global đã thay đổi cách nó thu mua nguyên liệu thô, làm thảm và xử lý chất thải – đồng thời thu về lợi nhuận rất lớn.

Những câu chuyện thành công khác: ở Anh, Mark & Spencer đã khởi động "Kế hoạch A" vào năm 2007, và kết quả là họ, hiện đang tái chế 94% chất thải được tạo ra từ các cửa hàng của họ, giảm 13% lượng phát thải cacbon và trong năm 2010 đã tiết kiệm được 70 triệu bảng (hơn 100 triệu đô-la Mỹ). General Electric đã khởi động dự án "Ecomagination" để tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mới, giúp giải quyết những thách thức về năng lượng, hiệu quả và nước. GE đã đầu tư 5 tỷ đô-la vào nghiên cứu và phát triển trong 5 năm và cho hay họ đã tạo ra doanh thu hơn 70 triệu đô-la. Là những doanh nhân và nhà lãnh đạo kinh doanh, chúng tôi có thể đi theo sự dẫn dắt của họ và thu về những lợi ích.

Công ty bạn được định vị độc đáo như thế nào để đóng góp cho cộng đồng? Hãy lắng nghe, học hỏi và trao quyền cho tất cả mọi người trong công ty để họ thực hiện những việc đúng đắn đối với nhân loại và hành tinh. Chủ nghĩa tư bản 24902 hoàn toàn là hướng tới con người. Hãy cho đội của bạn cơ hội tạo ra sự thay đổi và họ sẽ thực hiện dự án đó với nhiệt huyết và cam kết trung thành.

Cuốn sách mới nhất của tôi, Screw Business as Usual, chia sẻ các câu chuyện về những con người đã chứng minh được rằng kinh doanh có thể là động lực để làm những điều tốt đẹp. Tôi đang háo hức viết phần tiếp theo với những câu chuyện hoàn toàn mới về các công ty đang đeo đuổi thực tế rằng làm việc tốt sẽ giúp ích cho cả cộng đồng và việc kinh doanh.

Tôi hy vọng công ty của bạn sẽ là một trong số đó!

Hãy là một lãnh đạo

Không phải một ông sếp

Đã từng có một ngôi trường dạy cách làm cha mẹ mà ở đó, người ta sẽ "nhìn thấy nhưng không nghe thấy" bọn trẻ. Vô số thế hệ trẻ emđã lớn lên trong những ngôi nhà mà bố mẹ chỉ đưa ra một lý do duy nhất cho bất kỳ điều gì, đó là "Vì bố (mẹ) nói thế!"

Không ngạc nhiên khi điều này được tiếp diễn trong các lớp học và công sở, nơi mà các giáo viên và sếp chỉ đơn giản thay thế bố mẹ trong vai trò người có quyền và tiếng nói của họ là luật lệ.

Tôi may mắn được lớn lên trong một gia đình khuyến khchs tranh luận lành mạnh, và dù mẹ tôi, Eve, luôn là người đưa ra quyết định cuối cùng (giờ vẫn vậy), nhưng các chị tôi và tôi được khuyến khích thể hiện suy nghĩ của mình về bất kỳ điều gì.

Tuy nhiên, trường học là một câu chuyện khác. Việc bị mắc chứng khó đọc cùng tính cách nổi loạn đã cho thấy rõ ràng rằng tôi không thể trở thành ai khác ngoài "sếp của chính mình". Hay, như hiệu trưởng của tôi ở trường Stowe của tôi từng nói, "Branson, đến năm 21 tuổi, hoặc là con sẽ trở thành triệu phú hoặc sẽ vào tù."

Hóa ra, từ khi bỏ học, tôi đã luôn may mắn được làm sếp của chính mình và không bao giờ phải đứng sau song sắt – à, có thể có một lần, nhưng không lâu!

Kỳ lạ là nếu có một câu nói chắc chắn sẽ khiến tôi nổi giận thì đó là, "Được rồi, anh là sếp!" Điều khiến tôi khó chịu là trong 90% các tình huống như vậy, người đó muốn nói rằng, "Được rồi, tôi không đồng ý với anh nhưng tôi sẽ vẫn làm việc đó vì anh bảo tôi làm thế. Nhưng nếu không thành công, tôi sẽ là người đầu tiên cho mọi người biết rằng đó không phải là ý của tôi."

Trong giới kinh doanh ngày nay, tôi nhận thấy hình ảnh "vị sếp" cổ điển này đã hoàn toàn lỗi thời. Nó có thể đúng khi muốn nói đến "sếp công đoàn" hay "sếp trong các băng nhóm tội phạm có tổ chức," nhưng tôi cho rằng thích ra lệnh không phải là một phẩm chất đáng ca ngợi ở một người quản lý.

Một số người có thể nói rằng đây chỉ là vấn đề về ngữ nghĩa, nhưng tôi thực sự tin rằng những nơi làm việc có tư duy tiến bộ sẽ được lợi nhờ bỏ đi các hệ thống cấp bậc truyền thống. Phần lớn trong số đó bắt đầu từ hình ảnh văn phòng có "người đàn ông ở trong góc", một thứ bất diệt trong phần lớn các tòa nhà công ty.

Cấu trúc của phần lớn các tòa nhà văn phòng đều phục vụ cho mục đích củng cố kết cấu quản lý, trong đó phòng giám đốc ở tầng trên còn các tầng dưới dành cho các cấp thấp hơn và dưới cùng là các nhân viên làm việc ở tầng trệt hay trong một tầng hầm không có cửa sổ.

Tại Virgin, chúng tôi đã nỗ lực không dùng các trụ sở kiểu bê tông và kính với những ông sếp ngụ trong phòng góc tầng trên. Đối với riêng tôi, trong suốt sự nghiệp của mình, tôi luôn tránh xa các văn phòng và chỉ làm việc từ ba nơi: nhà thuyền, nhà tôi và chiếc võng. Tất cả các công ty của chúng tôi cũng đều đặt ở các vị trí riêng biệt và tên gọi trụ sở tập đoàn của chúng tôi đã nói lên tất cả: "Ngôi trường cũ" không là gì ngoài một thánh đường cho doanh nghiệp.

Từ lâu, tôi đã ưa thích các văn phòng mở, với nhiều không gian làm việc chung, phòng nghỉ, khu vui chơi, bàn bóng bàn và khu bếp, những nơi mà các nhân viên tụ họp lại với nhau để trò chuyện một cách tự nhiên. Tường văn phòng, cửa, bàn giấy và quầy không có tác dụng gì ngoài việc ngăn cản hoạt động giao tiếp.

Nhưng hãy trở lại vấn đề về "sếp": Hình ảnh một vị tướng đứng ở rất xa chiến tuyến ra lệnh cho đoàn quân của mình, thay vì dẫn dắt họ lao vào trận chiến, không khác nhiều so với cách điều hành hoạt động của nhiều công ty ngày nay. Đừng nhầm lẫn: Một nhà lãnh đạo rất khác một ông sếp.

Nếu không thường xuyên ra tuyến đầu, dẫn dắt những nhân viên đi ngay sau mình, thì bạn không thể nắm rõ các thực tế của doanh nghiệp. Ngồi trong phòng họp nhận các báo cáo từ tuyến đầu, dù là các báo cáo tốt nhất đi chăng nữa, cũng không bao giờ có thể bằng việc "mắt thấy tai nghe" thực tế.

Tiếng La-tinh chưa bao giờ là môn học yêu thích của tôi – nhưng có một từ trong tiếng La-tinh khiến tôi nhớ mãi, đó là động từ "educere".Tôi nhớ mình đã vô cùng ngạc nhiên khi biết rằng nguồn gốc của từ "education" (giáo dục) thực ra có nghĩa là "dẫn dắt tiến lên". Trước đó, tôi đã nghĩ giáo dục là "nhồi vào" nhưng thực tế, nó phải có nghĩa là "dẫn ra". Trong khi một giáo viên tồi cũng giống như một ông sếp tồi, sẽ dạy hoặc quản lý bằng cách nhồi các quan điểm của họ vào đầu những người dưới quyền, thì một nhà giáo dục giỏi hay một lãnh đạo doanh nghiệp tài năng sẽ làm ngược lại và thu hút các quan điểm cũng như ý kiến từ học sinh hoặc cộng sự của họ.

Vì vậy, lần tới, nếu có người nói với bạn câu, "Được rồi, anh là sếp," thì hãy trả lời rằng, "Không hẳn đâu, tất cả chúng ta đều làm việc cùng nhau. Vì vậy, hãy quay lại đây và nói cho tôi biết anh sẽ làm gì nếu ở vào vị trí của tôi?" Sẽ tốt hơn nữa nếu bạn đến văn phòng của họ hoặc ngồi với họ trong căng-tin và đề nghị họ đưa ra các ý kiến về tình hình công việc. Những tấm gương về tinh thần lãnh đạo tốt rất dễ lây lan.

Có lẽ khẩu hiệu mới của công ty nên là "những ông sếp, chỉ nên được nhìn thấy chứ không nghe thấy."

Dịch vụ chăm sóc khách hàng tuyệt vời

Là văn hóa và mang tính bắt buộc

Có lẽ "con người phục vụ con người" (hay dịch vụ chăm sóc khách hàng) là chủ đề mà tôi nhận được nhiều câu hỏi liên quan đến nhất. Câu hỏi sau được gửi từ Áo.

HỎI: Tại mọi công ty tôi từng làm việc, sớm muộn gì cũng luôn có những cuộc thảo luận về giá trị của dịch vụ chăm sóc khách hàng: Tỷ lệ hoàn vốn trên đầu tư là bao nhiêu? Chúng ta có đang chi quá tay cho hoạt động phản hồi lại những phàn nàn không? Làm thế nào chúng ta đo lường được việc liệu các khoản đầu tư vào dịch vụ có ảnh hưởng đến công ty hay không?

Và mặc dù ai trong công ty cũng đồng ý rằng dịch vụ chăm sóc khách hàng rất quan trọng, nhưng nó lại không được xem là một lĩnh vực cần tập trung. Làm thế nào một công ty có thể khiến các nhân viên luôn có động lực để cung cấp một dịch vụ tuyệt vời?

– Christian Sojka, Áo

ĐÁP: Một công ty thành công không bao giờ được phép lơ là việc tập trung vào khách hàng và duy trì các tiêu chuẩn. Văn hóa dịch vụ bắt đầu từ cấp cao nhất, vì vậy ban quản lý phải luôn thận trọng và sẵn sàng phản ứng nhanh khi phát hiện ra dấu hiệu đầu tiên của vấn đề. Nhờ có Internet, ảnh hưởng tiêu cực của việc giải quyết không tốt một lời phàn nàn ở London có thể chỉ trong vài giây trở thành chủ đề thảo luận ở Úc. Khi một vấn đề về dịch vụ đột nhiên xuất hiện, cách phản ứng của một công ty có thể ảnh hưởng rất lớn đến danh tiếng và thành công lâu dài của nó.

Bất cứ ai trong đội ngũ cũng phải quan tâm đến các vấn đề của khách hàng, và trong một vài trường hợp, chính giám đốc điều

hành cũng phải can thiệp. Vào năm 2010, thời tiết khắc nghiệt đã khiến toàn bộ hành khách trong một chuyến bay của Virgin America mắc kẹt trên đường băng phủ đầy tuyết ở vùng nông thôn New York trong vài giờ. Bên cạnh việc thiếu thiết bị và nhân lực do đây chỉ là một sân bay khu vực nhỏ, khó khăn còn chồng chất thêm bởi số máy bay đậu trên mặt đất đang nhiều bất thường và không có cách nào an toàn để đưa hành khách ra khỏi máy bay. Ngay sau khi biết sự việc, CEO David Cush đã tức tốc gọi điện cho các hành khách bị mắc kẹt để trực tiếp xin lỗi và gửi tới họ phiếu ưu đãi cho các chuyến bay mới. Việc ông đích thân can thiệp đã để lại ấn tượng sâu sắc đối với các khách hàng đang không hài lòng và trở thành một phần quan trọng trong câu chuyện được giới báo chí kể lại.

Tất nhiên, giao tiếp và dịch vụ chăm sóc khách hàng tuyệt vời không nên chỉ được thể hiện trong các tình huống khẩn cấp. Hãy thường xuyên trao đổi với khách hàng cũng như những nhân viên tuyến đầu và việc này sẽ đóng vai trò như một hệ thống cảnh báo sớm khi công ty đi sai hướng. Tôi cố đọc nhiều thư nhất có thể, cả xấu lẫn tốt, để cảm nhận được những sai sót mà các công ty của chúng tôi có thể phải cải thiện. Tôi cũng nhận được rất nhiều phản hồi từ những người theo dõi tôi trên Twitter, Google+ và Facebook.

Mặc dù một vài giám đốc tài chính có thể không đồng ý nhưng thay vì coi dịch vụ chăm sóc khách hàng tuyệt vời là một hạng mục chi phí riêng biệt, nó có thể được coi là một chi phí marketing giả theo nhiều cách. Suy cho cùng thì nó cũng là một yếu tố chủ chốt giúp tạo ra những lời truyền miệng tốt, và mọi người đều biết rằng truyền miệng là hình thức quảng cáo tốt nhất – không chỉ vô cùng đáng tin mà còn miễn phí!

Bước đầu tiên trong việc nâng cao dịch vụ chăm sóc khách hàng là khuyến khích nhân viên chủ động nghĩ ra các ý tưởng và giải pháp mới để cải thiện cách thức công ty cung cấp hàng hóa cho khách hàng. Hãy đề nghị người của bạn thử nghiệm và đưa ra các đề xuất;hãy bảo đảm rằng họ có thể làm việc đó mà không phải lo lắng gì về việc nói không đúng lúc hay bị bẽ mặt trước các đồng nghiệp – họ phải tin rằng các quản lý sẽ lắng nghe những gì họ nói. Ở Virgin, chúng tôi thích nói rằng không có ý tưởng nào là ngu ngốc! Có thể có nhiều ý tưởng không hiệu quả, nhưng chỉ là sau khi chúng đã được cân nhắc thích đáng. Là một quản lý, tôi thà có cơ hội được sàng lọc các ý tưởng kỳ dị còn hơn phải chiến đấu để giữ nguyên hiện trạng.

Các nhân viên tại Virgin Active ở Nam Phi, chuỗi câu lạc bộ chăm sóc sức khỏe của chúng tôi, đã thực sự thấm nhuần cách tiếp cận này. Đội ngũ này đã được thử thách phải nghĩ ra 10 cải tiến cho từng câu lạc bộ mới mà chúng tôi xây dựng. Một ý tưởng gần đây được các nhân viên ưa thích là lắp đặt ở bể bơi những cầu thang sáu bậc thay vì bốn bậc như tiêu chuẩn, giúp mọi người lên xuống bể bơi dễ dàng và an toàn hơn. Đây có vẻ là một cải tiến không đáng kể nhưng hiệu ứng tổng hợp từ nhiều thay đổi nhỏ như vậy sẽ tạo ra một sự khác biệt rất lớn trong trải nghiệm của khách hàng về sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn.

Trong dài hạn, việc liên tục chú ý vào dịch vụ có thể thay đổi cách nhìn của nhân viên và khách hàng đối với doanh nghiệp của bạn – đó không chỉ đơn thuần là một nơi làm việc hay một điểm đến mà là một cộng đồng. Gần đây, tôi đã được nghe một câu chuyện về David Liebenberg, nhân viên một câu lạc bộ của chúng tôi ở Nam Phi. Chuyện là khi một khách quen lái xe rời khỏi câu lạc bộ, David đã chú ý thấy một bên đèn phanh trên xe anh ta không sáng. Khi vị khách này đến vào lần tới, anh ta đã chuẩn bị sẵn một chiếc bóng đèn thay thế phù hợp. Tôi gọi đây là dịch vụ chăm sóc khách hàng được khai sáng!

Để khuyến khích và xây dựng loại văn hóa doanh nghiệp này, các quản lý phải thưởng cho những người hùng trong dịch vụ chăm sóc khách hàng bằng cách tuyên dương thành tích của họ. Rất nhanh sau đó, David và vợ đã được thưởng một kỳ nghỉ cuối tuần miễn phí tại một khu nghỉ dưỡng, và ban quản lý Virgin Active đã nêu gương về anh trong các chương trình đào tạo nội bộ.

Khách hàng không nên chỉ coi công ty của bạn là một địa điểm mua hàng hay sử dụng dịch vụ – mà nên là một điểm đến vui vẻ. Việc coi dịch vụ chăm sóc khách hàng là yếu tố chủ chốt đối với tổ chức của bạn sẽ giúp nhân viên có động lực và khách hàng thoải mái, từ đó bảo đảm tạo được lòng trung thành lâu dài, thành công cho công ty và quan trọng nhất là một trải nghiệm ý nghĩa và hoàn hảo hơn cho tất cả mọi người.

Tin xấu có thể là tin tốt không?

Giao tiếp hai chiều rất quan trọng

Sau khi một doanh nhân mở rộng thành công công ty mới của mình hay một giám đốc được thăng chức lên một vị trí cao hơn, anh ta có thể thấy mình lâm vào tình trạng mất dần mối liên hệ với nhân viên và khách hàng.

Điều này xảy ra vì rất nhiều lý do. Phần lớn các nhà quản lý sẽ có xu hướng tối thiểu hóa những tin xấu trước ban điều hành cấp cao và chỉ nhấn mạnh vào những tiến triển tích cực trong khu vực của họ. Điều này đến lượt nó buộc các quản lý cấp cao phải liên tục suy đoán ẩn ý sau những lời nói, và khiến các nhân viên không thể tìm cách để giải quyết một vấn đề nào đó – tất cả là do họ sợ rằng nếu thừa nhận có vấn đề thì người quản lý hoặc giám sát họ sẽ bị bẽ mặt. Thay vào đó, họ học cách không hỏi và né tránh vấn đề, điều đó khiếnban quản lý bất lực trong việc hiểu rõ các vấn đề của họ.

Vì vậy, nếu bạn thấy mình đang mất dần các liên hệ, thì một trong những giải pháp tốt nhất là dành chút thời gian để tìm hiểu xem các nhân viên đang thực sự làm gì hàng ngày. Hãy dành ít nhất một vài tiếng để quan sát các hoạt động, và nếu bạn đủ khả năng, hãy giúp một tay. Hoặc nếu bạn đang đến thăm bộ phận dịch vụ chăm sóc khách hàng, hãy tự mình nhận một vài cuộc gọi từ khách hàng.

Khi bạn quan sát và làm việc, hãy tự hỏi: Tôi sẽ cảm thấy thế nào nếu đây là môi trường làm việc hàng ngày của tôi? Mọi người trông có vẻ sáng tạo và tràn đầy năng lượng không? Và hãy hỏi nhân viên: Bạn cần gì để làm tốt công việc của mình? Nếu có thể, bạn sẽ sửa đổiinhững vấn đề gì? Quản lý của bạn đã từng nghe theo những ý tưởng nào của bạn? Bạn có thể hay muốn làm việc từ nhà không?

Trong phần lớn các tổ chức, mọi giám sát viên, từ trưởng nhóm đến quản lý cấp cao, định kỳ đều cần đào sâu tìm hiểu và tự mình thực hiện các công việc của nhân viên. Ở cấp độ điều hành, tính dễ tiếp cận chính là chìa khóa cho mọi vấn đề. Bạn phải bảo đảm rằng nhân viên liên tục được khuyến khích liên hệ với bạn để chia sẻ về các ý tưởng cũng như các vấn đề. Công ty càng lớn thì điều này càng quan trọng.

Nếu bạn đang mất liên hệ với nhân viên, thì nhiều khả năng bạn cũng cần phải nỗ lực tìm cách duy trì mối quan hệ với khách hàng. Đa sốcác nhà điều hành và quản lý phần nào giải quyết thử thách thứ hai này thông qua các khảo sát và công cụ khác giúp đánh giá trải nghiệm của khách hàng – như những bức thư phàn nàn. Những người khác, kể cả tôi, đều đã dùng truyền thông xã hội, cập nhật thông tin cho khách hàng thông qua Facebook, Twitter, YouTube và những phương tiện khác.

Viết báo cũng là một kênh mới đối với tôi. Tôi rất vui và ngạc nhiên khi biết rằng không chỉ lời khuyên và kinh nghiệm của tôi đang đến được với các doanh nhân tương lai, mà bản thân tôi cũng đang có được một góc nhìn khác về các hoạt động của chính chúng tôi trên khắp thế giới. Hàng trăm e-mail tôi nhận được hàng tuần mang đến rất nhiều câu hỏi, một vài ý tưởng mới và một số nhận xét của khách hàng – cả tốt lẫn xấu.

Sau đây là một ví dụ điển hình về giá trị của việc nhận phản hồi trực tiếp từ khách hàng. Một chuyến bay của Virgin Atlantic từ Kenya đi London đã bị chệch hướng vì tuyết rơi dày tại sân bay Heathrow. Nó buộc phải hạ cánh ở Pháp, nơi mà nhiều hành khách người Kenya đã bị cấm rời khỏi sân bay và phải ngủ trên giường gấp do việc áp dụng luật nhập cư châu Âu ở đây rất nghiêm nghặt.

Những điều kiện không thoải mái cùng sự chào đón không thân thiện đã khiến nhiều hành khách của chúng tôi khó chịu và tôi nhanh chóng nhận được nhiều e-mail giận dữ từ những người Kenya đọc chuyên mục của mình. Những người này đều hoặc là hành khách trên chuyến bay đó hoặc đã nghe về sự việc này. Tôi đã viết một lời xin lỗi đăng lên tờ Nation ở Kenya, trong đó hứa rằng chúng tôi sẽ giải quyết vấn đề với các nhà chức trách Pháp và bảo đảm điều đó sẽ không bao giờ tái diễn.

Sự việc này nhấn mạnh với tôi một điều rằng bạn luôn phải cố hết sức để giữ liên lạc với các nhân viên và hành khách ở xa nhất. Hãy nắm lấy mọi cơ hội – bạn không bao giờ biết mình sẽ học được gì

đâu!

Hãy nhớ rằng khi bạn thiết lập hay tái thiết các mối quan hệ với khách hàng – cả trong nội bộ lẫn bên ngoài – không phải lúc nào bạn cũng được nghe các tin tốt. Nhưng như tôi đã nói trước đây, các quản lý giỏi nhất luôn cố gắng bắt gặp mọi người đang làm một việc tốt: Nạp lại năng lượng cho nhân viên bằng cách cho họ thấy rằng thay đổi là có thể và việc hành động được coi trọng.

Nếu sự trì trệ đã bén rễ trong công ty bạn, đây chính là lúc cho mọi người thấy những đóng góp của họ được đánh giá cao. Một ý tưởng đơn giản có thể tạo ra hiệu quả lớn. Khi các nhân viên Virgin Active thể hiện mong muốn được tích lũy kinh nghiệm ở các chi nhánh khác, chúng tôi đã tổ chức chương trình trao đổi nhân viên. Bảy nhân viên người châu Phi hiện đang làm việc ở các chi nhánh châu Âu; và một dự án khác có liên quan đã dẫn đến việc chúng tôi phát triển một gói thông tin cải tiến dành cho các nhân viên mới, giúp gây dựng lòng trung thành lớn hơn ngay từ đầu.

Chọn cộng sự

Hãy đi con đường của nhà đầu tư

Một trong những câu hỏi phổ biến tôi nhận được liên quan đến việc thành lập một công ty là làm thế nào tìm được nhà đầu tư và chọn đúng cộng sự.

Các doanh nhân thường gặp khó khăn trong việc tìm người tài trợ cho công ty của họ; nhiều người không tìm được sự hỗ trợ nhưng vẫn thành lập công ty để rồi sau đó cạn sạch tiền mặt. Những người khác tìm được các nhà đầu tư hứa sẽ tài trợ nhưng lại thường bội ước khi mọi thứ trở nên khó khăn hoặc không rót tiền nhanh như họ kỳ vọng. Lý tưởng nhất là bạn có thể tự cấp vốn cho mình, nếu không, việc tìm được một nguồn vốn khởi nghiệp đáng tin cậy rất quan trọng đối với khả năng thành công của công ty bạn.

Trong giai đoạn đầu khởi nghiệp, tôi đã cố gắng không mang về các cộng sự tài chính nào vì muốn nắm giữ toàn bộ cổ phần trong các công ty của mình. Bạn tôi và tôi đã làm việc cật lực để duy trì hoạt động của các công ty chỉ bằng lượng tiền mặt mà chúng tạo ra. Đối với công ty đầu tiên, tạp chí Student, chúng tôi đã làm mọi thứ có thể để bán các quảng cáo ở trang đầu nhằm trả được các hóa đơn, và khi thành lập Virgin Records, chúng tôi đã phát tờ rơi để mời mọi người mua băng đĩa.

Điều này có nghĩa là quá trình phát triển của chúng tôi chậm hơn một chút so với những gì chúng tôi muốn, nhưng nó cũng có nghĩa là tôi có thể thưởng cho các cổ đông trong công ty. Tôi được tự do chèo lái doanh nghiệp của mình theo bất kỳ hướng nào tôi muốn mà không phải mất thời gian vào những việc gây sao nhãng như nài xin hay chờ đợi sự chấp thuận của cổ đông.

Các cuộc phiêu lưu trong những năm đầu đã cuốn hút những nhân viên và cộng sự thích tinh thần làm việc cũng như sự vui vẻ

của chúng tôi. Khi nhớ lại cách mình lựa chọn các cộng sự trong ngành âm nhạc, tôi nhớ rằng họ được chọn bởi các lý do rất thực tế. Một người có bộ sưu tập băng đĩa lớn nhất mà tôi biết; người kia dường như lúc nào cũng có thể trả lời mọi câu hỏi ngờ nghệch của tôi.

Qua nhiều năm, các mối quan hệ cộng sự cũng như các công ty của tôi đã trở nên phức tạp hơn. Kể từ đó, Virgin đã hợp tác với nhiều loại tổ chức khác nhau, từ các công ty đa quốc gia lớn cho đến những nhà đầu tư chuyên nghiệp, hay ban quản lý những công ty muốn sử dụng thương hiệu Virgin khi họ gia nhập một thị trường. Kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy, mặc dù khả năng tài trợ của cộng sự tiềm năng là rất quan trọng, nhưng đó không phải phẩm chất thiết yếu giúp duy trì mối quan hệ và hoạt động kinh doanh của công ty trong thời gian dài.

Khi đánh giá một nhà đầu tư hay một cộng sự, đừng chỉ để ý đến nguồn vốn bạn cần để khởi nghiệp. Hãy tự hỏi: Liệu người này hay nhóm này có cho chúng ta không gian và thời gian chúng ta cần để xây dựng một công ty vĩ đại không? Hãy nhớ rằng một cộng sự tài chính độc tài có thể nhanh chóng hút sạch tinh thần và nhiệt huyết của công ty mới, dập tắt ngọn lửa thúc đẩy bạn khởi động dự án – ngọn lửa phân biệt công ty của bạn với các đối thủ.

Tôi phát hiện ra rằng các mối quan hệ cộng sự ở Virgin trở nên tốt đẹp nhất khi chúng tôi tìm ra những nhà đầu tư chỉ lấy mức cổ phần ít nhất trong công ty đồng thời cung cấp vốn, hỗ trợ và để chúng tôi điều hành công ty cũng như thuê ban quản lý chủ chốt.

Chúng tôi đã tạo được một số mối quan hệ cộng sự tuyệt vời thông qua các công ty điện thoại di động của Virgin. Trong phần lớn các trường hợp, chúng tôi tìm thấy một nhà vận hành dịch vụ viễn thông di động muốn tận dụng sức hấp dẫn mạnh mẽ của thương hiệu Virgin để gia nhập một phân khúc thị trường mới. Nhà vận hành dịch vụ viễn thông sẽ cung cấp mạng di động và trong một vài trường hợp là cả vốn nữa; chúng tôi cung cấp chuyên môn, thương hiệu và nhân lực cần thiết để doanh nghiệp mới đi vào hoạt động.

Ở những nơi tình huống đảo ngược, khi Virgin cộng tác với một ban quản lý nhỏ hơn sẵn sàng tham gia một khu vực thị trường mới, tôi nghĩ rằng chúng tôi đã giữ vững các nguyên tắc của mình, và cho các cộng sự của chúng tôi không gian, thời gian cũng như nguồn vốn họ cần để xây dựng doanh nghiệp của họ.

Virgin Active, doanh nghiệp kinh doanh câu lạc bộ chăm sóc sức khỏe của chúng tôi, được xây dựng dựa trên mối quan hệ cộng tác với ban quản lý sáng lập gồm Frank Read và Matthew Bucknall. Trong mười hai năm qua, chúng tôi đã cùng nhau hoàn thành vài vụ mua lại và mở rộng quy mô ra sáu quốc gia. Hiện Virgin Active là một doanh nghiệp đầu ngành và Matthew là giám đốc điều hành. Virgin cung cấp thương hiệu, danh tiếng và đôi khi là cả nguồn vốn mà doanh nghiệp cần; ban quản lý cung cấp kiến thức ngành, kiến thức về địa phương và trên hết là đam mê cùng sự gắn bó để mọi thứ vận hành tốt.

Nói chung, bạn cần đảm bảo rằng người của bạn được truyền cảm hứng và được tự do sáng tạo. Suy cho cùng thì thành công của doanh nghiệp mới phụ thuộc vào mối quan hệ cộng tác quan trọng nhất: mối quan hệ giữa bạn và nhân viên.

Nếu có đúng các mối quan hệ cộng tác kiểu này thì khả năng thành công của bạn sẽ cao hơn nhiều. Giống như việc bạn cần được tự doể xây dựng doanh nghiệp theo tầm nhìn của mình, họ cũng cần được tự do phát triển các mảng của riêng họ theo yêu cầu của khách hàng và các nhân viên khác. Việc họ có được sự độc lập này hay không, một điều không thể thiếu đối với thành công trong tương lai của doanh nghiệp, phụ thuộc vào cách bạn lựa chọn cộng sự tài chính.

Vì vậy, hãy nhớ: một cộng sự tài chính rất hữu ích, nhưng một cộng sự chiến lược có thể cho bạn cùng đội của mình không gian, thời gian và sự tự do cần thiết để xây dựng doanh nghiệp lại là một người bạn đích thực – và là người nhiều khả năng sẽ vượt qua được thử thách của thời gian.

Đầu tư vào nhân viên

Và họ sẽ đầu tư vào bạn

Cách một công ty mới đối xử với khách hàng thường là yếu tố quyết định sự thành bại của nó. Các công ty vĩ đại – những công ty làm tốt việc đó – là bậc thầy trong việc biến khách hàng thành những người ủng hộ họ. Điều này có nghĩa là các nỗ lực marketing của họ được hỗ trợ bởi lời những lời giới thiệu của khách hàng cũng như những nhận xét tích cực trên các kênh truyền thông xã hội và các trang đánh giá – những kênh có ảnh hưởng quan trọng nhất đến thói quen mua hàng của mọi người ngày nay.

Nhiều công ty trên thế giới thành công nhờ cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng tuyệt vời. Sự ưa chuộng mà một số khách hàng trung thành của Apple dành cho thương hiệu này và các sản phẩm của nó không chỉ là kết quả của những đổi mới đột phá của công ty; những sản phẩm đó còn được nâng đỡ bởi dịch vụ chăm sóc khách hàng tuyệt vời. Các nhân viên tuyến đầu của Apple nổi tiếng là giàu nhiệt huyết và hiểu biết, từ đó bảo đảm rằng gần như không có khách hàng nào có trải nghiệm tồi tệ tại hệ thống cửa hàng của Apple, và đa phần sẽ quay lại để mua các thiết bị mới nhất.

Việc giữ chân khách hàng rất quan trọng đối với bất kỳ công ty nào; suy cho cùng thì việc giữ được khách hàng tốt hơn nhiều việc phải liên tục chạy theo những khách hàng mới. Trong lĩnh vực du lịch, các công ty phải coi trọng dịch vụ chăm sóc khách hàng nếu muốn thành công, bởi một chuyến bay, một chuyến tàu hỏa hay một chuyến đi vào vũ trụ tuyệt vời luôn bắt đầu và kết thúc bằng dịch vụ tuyệt vời. Mặc dù một công ty có thể tìm cách cải thiện nội thất của máy bay hoặc tàu hỏa, nhưng việc lắp đặt các ghế ngồi thoải mái hơn, phục vụ những bữa ăn ngon hơn, công nghệ đắt tiền và thiết kế sang trọng sẽ chẳng để làm gì nếu dịch vụ chăm sóc khách hàng kém.

Hãy xem bạn đã bao nhiêu lần phải phàn nàn về việc mình bị một công ty lớn đối xử tồi tệ ra sao, khi trong thực tế bạn chỉ đang nói về một trải nghiệm không mấy hay ho mà bạn có với một nhân viên của công ty đó. Gần đây, tôi đã được nhắc nhở về tầm quan trọng của dịch vụ chăm sóc khách hàng đối với mọi công ty, dù mới hay đã có chỗ đứng vững chắc, khi đến thăm Virgin America để chính thức thiết lập mô hình đào tạo ở Burlingame, ngay bên ngoài San Francisco. Tại Virgin, nơi mà thương hiệu của chúng tôi được xây dựng trên lời hứa cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng tuyệt vời, thì các phi hành đoàn là tài sản quan trọng nhất – nếu thiếu họ, chúng tôi sẽ chỉ là một hãng hàng không bình thường. Mô hình mới trị giá 1 triệu đô-la này rất quan trọng đối với các kế hoạch mở rộng của chúng tôi.

Không phải doanh nghiệp nào cũng cần xây dựng cơ sở đào tạo; quả thật, nhiều công ty không cần các giải pháp công nghệ cao. Nhưng sau khi kết nối lại với đội ngũ ở Virgin America và xem cách họ đào tạo những người mới, tôi phát hiện ra ba bài học quan trọng.

1. Đầu tư vào nhân viên là đầu tư vào công ty

Mọi hãng hàng không phải bảo đảm rằng tất cả mọi người, từ phi công cho đến nhân viên mặt đất, đều được đào tạo nghiêm túc về vận hành, an toàn, an ninh và thậm chí cả y tế, nhưng tại Virgin America, đó mới chỉ là khởi đầu. Nhân viên của chúng tôi còn phải thấm nhuần giá trị thương hiệu thông qua một khóa học thường niên về thương hiệu kéo dài hai ngày, mà công ty gọi là Làm mới (Refresh). Trong những đợt tập huấn này, họ tập trung vào việc cải thiện dịch vụ chăm sóc khách hàng của toàn hãng hàng không.

Phi hành đoàn sẽ tụ họp cùng các đồng nghiệp từ các phòng ban khác và được đào tạo về giải quyết mâu thuẫn, lòng mến khách và trí tuệ xúc cảm. Chương trình được thiết kế để giúp nhân viên thực sự hiểu rõ quan điểm của khách hàng; giải quyết vấn đề thay vì đẩy chúng lên các cấp trên.

Là một doanh nhân, bạn có thể làm gì để tập hợp đội ngũ của mình, cùng nhau giải quyết vấn đề và xây dựng lòng tin trong đội? Tại một công ty nhỏ hay một công ty khởi nghiệp, điều này có thể được thực hiện bằng một cách làm đơn giản, như bắt đầu truyền thống ăn trưa cùng nhau vào mỗi thứ Sáu và đánh giá tuần làm việc vừa qua.

2. Dẫn dắt từ "tiền tuyến"

Trong khóa tập huấn Làm mới, David Cush, CEO của Virgin America, thường tổ chức các phần Hỏi-đáp với nhân viên để bảo đảm rằng chính ông là người giải quyết những lo lắng của họ. Đây là bước đầu tiên xây dựng nên mối quan hệ gắn kết giữa nhân viên tuyến đầu và các quản lý cấp cao, từ đó giúp việc giao tiếp trở nên cởi mở và dễ dàng hơn.

Các giám đốc và quản lý muốn học cách cải thiện hoạt động phải rời khỏi góc làm việc của mình để tìm hiểu về nhân viên của họ. Nếu công ty của bạn quá lớn đến mức khó có thể gặp mặt thường xuyên, thì việc dành vài giờ tự mình giải quyết các khiếu nại của khách hàng hoặc làm việc ở nhà máy sẽ giúp bạn hiểu được những gì đang diễn ra.

3. Bảo đảm nhân viên có các công cụ cần thiết để thành công

Khóa tập huấn Làm mới giúp đội ngũ nhân viên của Virgin America học được cách tự mình giải quyết vấn đề – bí quyết tạo nên dịch vụ chăm sóc khách hàng tuyệt vời. Đây là một cách tiếp cận bất thường; phần lớn các công ty áp đặt lên nhân viên các giới hạn về những loại vấn đề họ có thể giải quyết và quyền hạn họ có. Nhưng kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy giải pháp tốt nhất là cung cấp cho mọi người các kỹ năng và sự tự tin cần thiết để tự mình giải quyết các vấn đề, thay vì bám chặt vào một kịch bản hay đi theo một sơ đồ quy trình (hay "đổ trách nhiệm cho người khác").

Thông thường thì cái thiếu là thông tin. Nếu trong cuộc gặp với nhân viên hoặc trong thời gian làm việc ở nhà máy, bạn thấy rằng nhân viên đang mò mẫm tìm câu trả lời thì đó là lúc bạn nên hành động. Hãy bỏ đi những giới hạn tiếp cận cơ sở dữ liệu; hãy đầu tư vào công nghệ thông tin mới; hãy làm bất cứ điều gì cần thiết để bảo đảm họ có thể tự mình đưa ra sáng kiến.

Trong những thời điểm khó khăn, khi các đối thủ đang cắt giảm chi phí, rất có thể bạn sẽ bị cám dỗ để làm giống họ về khía cạnh dịch vụ chăm sóc khách hàng. Nhưng hãy nhớ rằng giảm giá không phải là giải pháp duy nhất. Mỗi khách hàng đều đáng giá; trong dài hạn, một công ty thành công được xây dựng dựa trên các mối quan hệ; chứ không chỉ lợi nhuận đơn thuần.

Ngày mà âm nhạc đã không chết

Từ đĩa than đến CD đến kỹ thuật số đến…

Trong kinh doanh, thay đổi đôi khi diễn ra nhanh hơn bạn muốn – các công nghệ cách mạng bước ngoặt đột nhiên xuất hiện trên thị trường, thị hiếu thay đổi và kinh tế chuyển dịch. Việc yêu cầu nhân viên nắm lấy sự thay đổi và trở nên sáng tạo đều rất tốt, nhưng điều đó sẽ không đánh tan được nỗi sợ bên trong họ (hoặc trong bạn). Có một sự thật trần trụi rằng thay đổi luôn là một mối đe dọa – có nguy cơ chấm dứt sự tồn tại của công ty bạn.

Chúng ta hãy cùng đối mặt với điều này: không công ty nào tồn tại mãi mãi. Nhưng những tiến bộ công nghệ xảy đến với ngành âm nhạc nhanh đến mức chóng mặt.

Với kinh nghiệm lâu năm của Virgin trong ngành âm nhạc, tôi thường nhận được những câu hỏi từ độc giả về tương lai của ngành. Điều gì sẽ xảy ra tiếp theo? Làm thế nào mà bất cứ ai cũng có thể thành lập một doanh nghiệp thành công trong lĩnh vực này khi những thay đổi mang tính cách mạng đang khiến ngay cả những người chơi thông minh nhất cũng phải khó chịu?

Kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy luôn có cơ hội trong những thời điểm chuyển đổi. Những học giả trong suốt 10 năm qua đã tiên đoán sự chấm dứt của ngành băng đĩa nên nhớ lại lần cuối cùng nó rơi vào tình trạng khủng hoảng: năm 1982. Suy thoái kinh tế đã có ảnh hưởng rất sâu rộng. Vào lúc đó, Virgin Retail có hơn 100 cửa hàng băng đĩa trên khắp nước Anh. Vào thứ Bảy, chúng chật ních người; vào những ngày trong tuần, chúng vắng tanh và vào Chủ nhật, chúng đóng cửa. Khi đó, đĩa CD xuất hiện.

Những lợi thế của dạng thức mới này ngay lập tức trở nên rõ ràng. Chúng nhỏ hơn nhiều so với đĩa than và không bị mòn, méo hay tạo ra tiếng ồn bề mặt. Những cuốn sổ tay của tôi trong giai đoạn đó chứa đầy các câu hỏi về tiềm năng ảnh hưởng của nó đến công

ty của chúng tôi. Tôi đã viết: "Điều gì sẽ xảy ra với việc sưu tầm băng đĩa trên khắp cả nước – mọi người liệu có thay đĩa than bằng đĩa CD không?"

Ban đầu, cách duy nhất để chúng tôi sống sót qua mối đe dọa đĩa CD là bắt đầu dọn dẹp kho hàng để lấy chỗ chứa hàng hóa mới, và chúng tôi bắt đầu giảm giá đĩa than. Chúng tôi đã thành công trong việc chuyển hoạt động kinh doanh của công ty sang đĩa CD, một điều mà không phải đối thủ nào của chúng tôi cũng làm được.

Chúng tôi cũng có thể thấy rằng một hiện tượng bán lẻ mới khác đang hình thành. Hai năm sau khi máy tính cá nhân được đưa ra thị trường vào năm 1980, đã có gần 500.000 máy chơi điện tử được sử dụng ở Anh. Rất nhanh, việc bán trò chơi và sau đó là DVD trở thành hoạt động phụ đáng giá trong các cửa hàng của chúng tôi.

Đến năm 1986, ngay cả các cửa hàng Virgin Megastore cũng gặp nguy hiểm. Đối thủ lớn nhất của chúng tôi, HMV, đang đuổi theo bằng cách mở ra các cửa hàng khổng lồ, một số trong đó ở gần các địa điểm chủ chốt của chúng tôi. Không nao núng, chúng tôi mở cửa hàng ở Dublin và đây là cửa hàng lớn nhất thế giới vào thời điểm đó. Cửa hàng không chỉ bán những đĩa nhạc hiếm thuộc các thể loại nhạc rock, dân gian, jazz, hay cổ điển mà còn bán cả băng hình ca nhạc, trò chơi và phần mềm máy tính. Đây là nơi tôi có thể nhìn thấy tương lai của công ty.

Và chúng tôi đã cạnh tranh rất mạnh với những nhà bán lẻ kiểu cũ, như Woolworths, Dixons và Currys. Cửa kính và không gian bên trong ở những cửa hàng của chúng tôi rất thú vị và náo nhiệt. Chúng tôi đưa các ban nhạc đến để biểu diễn và ký tặng. Những sự kiện này giúp chúng tôi bán được nhiều đĩa hơn và được công chúng chú ý hơn.

Nói ngắn gọn thì nhờ sự thay đổi mang tính phá bỏ vừa diễn ra, chúng tôi đã thay đổi được mô hình kinh doanh của mình và rất thành công trong những năm 1980 và 1990. Âm nhạc của Virgin Records đã làm mê mệt người nghe trên khắp thế giới, nhiều người trong số đó đã đến Virgin Megastore để mua đĩa.

Liệu tất cả những việc làm này có bảo vệ được chúng tôi trong tương lai không? Tất nhiên là không. Sự thật là, ngay từ đầu, những cửa hàng Virgin Records nhỏ hơn của chúng tôi đã kiếm được rất ít tiền. Các cửa hàng giúp duy trì danh tiếng của chúng

tôi trong mắt công chúng, đại diện cho thương hiệu đầy sức trẻ và xấc xược, nhưng chúng không bền vững trong dài hạn. Một trong những sai lầm lớn nhất của tôi là không bán các cửa hàng này sớm hơn. Khép lại câu chuyện về công ty băng đĩa Virgin Records vào năm 1992 bằng việc bán nó cho EMI là một quyết định đau đớn nhưng đúng đắn.

Nhưng liệu việc tải nhạc kỹ thuật số có đang giết chết âm nhạc không? Tính kinh tế của việc sản xuất âm nhạc ngày nay cao hơn nhiều so với thời kỳ đỉnh cao của Virgin khi còn là một công ty âm nhạc. Khi chúng tôi xây dựng phòng thu, chi phí sản xuất thời đó rất đắt đỏ. Việc của Virgin Records là tài trợ cho các nghệ sĩ trong thời gian họ thu âm – và chấp nhận rủi ro. Để kiếm được tiền, chúng tôi phải bán được rất nhiều album.

Hiện nay, một album chất lượng cao có thể được thực hiện bằng một chiếc máy tính xách tay, và sau đó bạn có thể gửi file qua Internet đến bất kỳ ai, và gần như ở bất kỳ đâu. Có thể dễ dàng quảng bá nó bằng cách lập một trang trên Facebook hoặc một trang mạng xã hội khác. Cán cân kinh tế không còn quan trọng đối với các nghệ sĩ trẻ nữa, mặc dù chúng vẫn rất quan trọng đối với các công ty băng đĩa và cổ đông của chúng.

Ngày nay, nếu là một ban nhạc đang trên đỉnh thành công, tôi sẽ không tìm đến một công ty băng đĩa bình thường. Tôi sẽ tập hợp một vài người và tự mình phát hành bài hát hoặc album. Tôi sẽ cân nhắc việc làm cùng những nghệ sĩ cùng chí hướng và chia sẻ chi phí phân phối, quảng cáo và marketing.

Các ban nhạc mới hơn và nhỏ hơn kiếm được ít tiền hơn vì các công ty băng đĩa chỉ có thể quảng bá cho các ban nhạc kém nổi tiếng hơn bằng cách sử dụng một phần tiền có được từ các nghệ sĩ lớn của họ. Với việc lợi nhuận trong ngành âm nhạc đang ngày càng thu hẹp, người ta sẽ ngày càng dành ít tiền hơn cho những ban nhạc mới, vì vậy, đối với nhiều ban nhạc, tốt hơn là thử tự mình làm trước và dùng Internet để thu hút người hâm mộ.

Tôi nghĩ rằng các công ty băng đĩa sẽ sống sót, nhưng họ sẽ phải trở nên tinh gọn hơn nhiều – và trong kinh doanh, nhỏ thì đẹp. Những công ty nhỏ hơn đó sẽ phải phát hiện ra những nhân tài đích thực, và đây cũng là lý do tại sao nhiều người đam mê nhạc lại chọn lập nghiệp trong ngành này. Và với tất cả năng lượng cũng như nhiệt huyết đó, không ai có thể nói trước những gì một số doanh nhân sẽ đạt được trong thời gian tới.

Đào tạo hiệu quả

Là kinh doanh hiệu quả

HỎI: Khi nào nhân viên của ông dành thời gian để đào tạo thêm? Ông có cho phép họ làm việc này trong giờ hành chính không, hay họ phải làm nó vào cuối tuần? Tại công ty của chúng tôi, có rất nhiều khó khăn trong việc tìm thời gian phù hợp để đào tạo trong giờ làm việc.

– Hans Cahling, Thụy Điển

ĐÁP: Việc bảo đảm rằng đội ngũ của bạn có các công cụ cần thiết để thành công trong một thị trường ngày càng thách thức và cạnh tranh chính là chìa khóa cho các công ty khởi nghiệp và mới nổi. Tương tự, việc phát triển và gìn giữ một đội ngũ nhân sự mạnh và ổn định cũng rất quan trọng. Hai điều này thường chính là những yếu tố quyết định sự thành bại của doanh nghiệp.

Nhưng đây có thể là một thử thách, vì những doanh nghiệp đang chiến đấu để giành được một chỗ đứng trong thị trường hiếm khi có khả năng cho phép nhân viên của họ nghỉ làm để đào tạo thêm – nhiều công ty thậm chí còn không có đủ người để làm thay cho những nhân viên nghỉ. Tuy nhiên, không đào tạo nhân viên là một sai lầm. Khi xây dựng công ty, bạn sẽ đầu tư vào nhiều lĩnh vực khác nhau để nó có thể phát triển; các khoản đầu tư vào nhân viên nên đứng đầu danh sách.

Tìm ra một giải pháp tốt sẽ giúp bạn tạo lập danh tiếng trong ngành. Gần như điều tốt nhất luôn là được biết đến như một công ty không ngừng cải tiến; chú trọng vào đào tạo, cũng như vào sự linh hoạt trong điều tiết nhu cầu của nhân viên; và can đảm kiên định tuân theo nó dù khó khăn. Mặc dù để làm đúng những điều này không hề dễ trong tình hình kinh tế ngày nay, nhưng nó xứng đáng để bạn nỗ lực trong ngắn hạn vì công ty bạn sẽ thu hút được một vài người giỏi nhất trong ngành, và họ sẽ giúp bạn dẫn đầu

cuộc cạnh tranh.

Tại tất cả các công ty Virgin, chúng tôi khuyến khích người của mình tham dự những ngày đào tạo và phát triển kỹ năng của họ trong suốt giờ làm việc. Đây không phải là điều bạn có thể kỳ vọng mọi người thực hiện chỉ vào các buổi tối hay cuối tuần. Một cách đơn giản để giải quyết vấn đề quản lý đào tạo trong khi làm việc là bạn phải bỏ qua những thông lệ về địa điểm và thời gian làm việc – được để lại từcái thời chúng ta bị hạn chế về công nghệ giao tiếp nên buộc phải làm việc tại cùng nơi trong cùng lúc. Tôi không bao giờ tin rằng một công việc có kết quả tốt nhất được hoàn thành trong một tòa nhà nào đó từ 9 giờ sáng đến 5 giờ chiều và bạn có thể thấy điều này cũng đúng với các nhân viên.

Ngày nay, nhiều người chọn làm việc tại nhà để có thể dành thêm thời gian bên gia đình. Những người thích được đào tạo thêm có thể được lợi từ tính linh hoạt mà bạn thiết lập; có nhiều nhân viên sẵn sàng lấp vào chỗ trống của người khác nếu giờ làm việc linh hoạt hơn. Một lựa chọn khác mà các công ty khởi nghiệp có thể cân nhắc đó là đào tạo nội bộ. Nó có thể giúp nâng cao kỹ năng trong khi vẫn giữ nguyên các cấp bậc nhân viên.

Trong những ngày đầu của Virgin, chúng tôi cũng gặp những thử thách tương tự về nguồn lực, song tôi thích cho phép mọi người duy trì sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Tôi đi đầu bằng cách làm việc ở nhà ở trên một nhà thuyền, rồi từ nhà tôi ở London. Qua thời gian, tôi mời những người khác đến làm việc tại nhà mình. Ngôi nhà đã gặp hỏa hoạn và bị thiêu rụi vào năm 2001, nhưng tôi thích nghĩ rằng môi trường kiểu gia đình đó giúp duy trì hình ảnh thương hiệu trong lòng các nhân viên và tái bảo đảm với họ rằng họ hoàn toàn có thể làm việc từ nhà nếu đó là điều họ cần.

Nếu một nhân viên cần được đào tạo thêm mà việc đào tạo đó buộc họ phải nghỉ làm lâu hơn, hãy làm mọi việc bạn có thể để chắc chắn rằng họ được tạo điều kiện, có lẽ là bằng cách xem xét các lựa chọn làm việc bán thời gian. Phần lớn đều không thể chấp nhận được việc nghỉ làm, nhưng ở khía cạnh bạn có thể đưa ra cho nhân viên những lựa chọn khác linh hoạt hơn. Ngoài ra, bạn còn có thể đưa ra quy định "nghỉ hưu" theo giai đoạn, tức là cho phép các nhân viên lớn tuổi làm việc ít dần nhưng vẫn tham gia vào hoạt động của công ty để đào tạo thế hệ kế cận.

Sau đợt đào tạo, bạn sẽ cần tìm cách giúp người đó rèn giũa những kỹ năng mới. Tại Virgin, chúng tôi khuyến khích việc luân chuyển

nhận viên đến các công ty khác trong tập đoàn. Nếu điều này không khả thi, hãy giao cho nhân viên các nhiệm vụ ngắn hạn, cho phép họ chứng minh cho mọi người thấy họ có thể làm gì.

Vì vậy, khi bạn lo lắng về việc đào tạo nâng cao, đừng hoảng sợ! Hãy hít một hơi thật sâu và bắt đầu tìm cách giải quyết. Vì tham vọng đó là một cơ hội để bạn nâng cao kỹ năng, lòng trung thành, động lực và kinh nghiệm của nhân viên, đồng thời đưa công ty bạn trở thành công ty tốt nhất trong giới kinh doanh – nhà tuyển dụng tốt nhất và một nhà lãnh đạo thị trường: Một vụ đầu tư không tồi nhỉ?

Đừng quên rằng đào tạo là cả một quá trình chứ không phải việc làm một lần rồi thôi. Để giữ vị trí dẫn đầu thị trường, việc đào tạo đều đặn và các đợt tập huấn kiểu Làm mới nên trở thành một phần trong hoạt động và ngân sách của công ty.

Tái lập thương hiệu

Ưu và nhược điểm

HỎI: Nhiều công ty chi rất nhiều tiền để tái lập thương hiệu. Liệu việc đổi tên công ty khi thay đổi chủ sở hữu có cần thiết không? Và có ổn không khi ông dùng một thương hiệu cho tất cả các công ty của mình? Nó có thể ảnh hưởng đến lòng tin của khách hàng đối với các sản phẩm và dịch vụ khác mà ông cung cấp không?

– Tanga Roy, Kenya

Câu hỏi này đến rất đúng lúc khi tôi vừa có ba ngày tuyệt vời vòng quanh nước Anh để đánh dấu sự ra đời của Virgin Money, ngân hàng mới của chúng tôi. Northern Rock là ngân hàng Anh được quốc hữu hóa vào năm 2008 và chúng tôi mua lại nó từ chính phủ vào năm 2012.

Chúng tôi đã lên kế hoạch tái lập thương hiệu cho 75 chi nhánh của Northern Rock và điều này sẽ giúp tạo dựng một nền tảng đặc biệt làm rung chuyển ngành ngân hàng đang hấp hối của Anh. Sẽ có những biển hiệu mới, đồ đạc mới và không khí chào đón nồng nhiệt hơn – nhân viên của chúng tôi sẽ không làm việc phía sau một tấm kính. Đó sẽ là những bước đầu tiên, nhưng thương hiệu mới phải đi sâu hơn vào chính văn hóa của doanh nghiệp, cung cấp khả năng lãnh đạo, cảm hứng và tinh thần trao quyền cho 2.000 nhân viên của Northern Rock, những người vừa gia nhập Virgin Money và "đại gia đình Virgin".

Có thể nói rằng chúng tôi lo lắng về việc thay đổi tên Northern Rock chủ yếu bởi ngân hàng này rất nổi tiếng, đặc biệt ở vùng Đông bắc nước Anh – chúng tôi lo rằng điều này có thể gây ra sự giận dữ ở những khách hàng trung thành và nhân viên lâu năm, những người có quyền tự hào về công ty của họ. Nhưng chúng tôi rất mừng khi thấy rằng trong các sự kiện khai trương, không có gì khác ngoài sự nhiệt tình và phấn khích thật sự, đội Virgin đã rất

được chào đón.

Mặc dù quyết định có nên và khi nào nên tái lập thương hiệu một công ty mà chúng tôi mua lại phụ thuộc vào nhiều yếu tố, nhưng chúng tôi phát hiện ra rằng, việc dùng thương hiệu Virgin để đặt tên cho các công ty của mình không những không cản trở sự phát triển mà còn giúp chúng tôi mạnh hơn rất nhiều, đồng thời tạo được một văn hóa đặc trưng, kết nối các công ty thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau của chúng tôi. Hiện Virgin Money đang bắt đầu dùng thương hiệu Virgin làm nền tảng cho một chiến dịch marketing nhằm tái lập thương hiệu Northern Rock – các quảng cáo sẽ cho thấy cách chúng tôi đã thách thức nhiều ngành để làm mọi thứ tốt hơn như thế nào.

Cách tiếp cận của chúng tôi đối với việc thương hiệu hóa các công ty trở nên thành công bởi chúng tôi đã xây dựng Tập đoàn Virgin dựa trên nền tảng về một nhiệm vụ duy nhất: Tạo ra những khác biệt cho khách hàng, cải thiện những trải nghiệm và có thể cả cuộc sống của họ. Không quan trọng việc bạn đang ngồi trên một trong những chiếc máy bay hay tàu hỏa, là thành viên của một trong các câu lạc bộ chăm sóc sức khỏe hay đang dùng một trong những dịch vụ điện thoại di động của chúng tôi để nói chuyện với bạn bè: Quan trọng là, mọi trải nghiệm đều phải mang tinh thần đặc trưng của Virgin.

Những khách hàng được đề nghị mô tả trải nghiệm với Virgin cho rằng nhân viên của chúng tôi luôn sẵn lòng giúp đỡ; chúng tôi luôn tập trung vào thiết kế đơn giản và tinh tế; chúng tôi thêm sự thân thiện vào bất cứ đâu có thể; và chúng tôi còn rất hài hước nữa. Toàn bộ dịch vụ nên khiến khách hàng cảm thấy hài lòng về thương hiệu của chúng tôi và muốn quay trở lại để nhận được nhiều hơn nữa.

Duy trì lòng tin của khách hàng là chìa khóa đối với bất kỳ thương hiệu nào, và do đó, bất cứ khi nào cân nhắc việc tái lập thương hiệu một công ty cũ, chúng tôi cũng phải xem xét thật kỹ đề xuất kinh doanh, dịch vụ, chất lượng và đào tạo con người trước khi vẽ logo vàphủ ánh đỏ đặc trưng lên nó.

Khi chúng tôi chuẩn bị khai trương Virgin Trains vào cuối những năm 1990, các giám đốc trong ngành đã cười vào kế hoạch xây dựng một đội tàu hỏa lúc lắc (tilting train), đồng thời cung cấp thức ăn và dịch vụ tốt hơn – cùng với mục tiêu tăng gấp đôi số hành khách của chúng tôi. Người ta nói với chúng tôi rằng việc đó hoàn toàn bất khả thi. Và do không thể có được những chiếc tàu

mới trong vài năm tới, nên chúng tôi không còn lựa chọn nào khác ngoài việc sơn lại những chiếc tàu "vẫn còn tốt" mà chúng tôi được thừa kế từ British Rail.

Một trong những bước đi đầu tiên của chúng tôi là đào tạo đội ngũ mới thay đổi cách họ ứng xử với khách hàng, và điều này đã được chứng minh là nỗ lực tái lập thương hiệu tốt nhất có thể; những nhân viên tuyệt vời của chúng tôi đã giúp khách hàng trong suốt khoảng thời gian khó khăn với những trì hoãn và sửa chữa. Trong những năm sau đó, đội tàu mới và đường ray được hiện đại hóa cùng những chuyến đi nhanh hơn đã giúp nhân viên của chúng tôi vận chuyển hành khác tốt hơn bao giờ hết, và chúng tôi được đánh giá là một trong những công ty cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt nhất trong ngành. Lượng khách hàng của chúng tôi đã tăng hơn gấp đôi kể từ năm 2006 – từ 14 triệu lên hơn 30 triệu người.

Khi chuẩn bị khai trương Virgin Media vào năm 2006 với dự định cung cấp dịch vụ cáp, Internet, điện thoại di động và điện thoại bàn, chúng tôi đã đưa ra một cách tiếp cận thận trọng hơn. Thay vì ngay lập tức tái lập thương hiệu công ty, chúng tôi bảo đảm rằng hai công ty được sáp nhập để tạo ra NTL:Telewest có được sản phẩm mới và chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng đạt chuẩn cũng như đã hoàn thành việc sáp nhập với Virgin Mobile – trước khi chúng tôi lao vào quá trình tái lập thương hiệu lớn thành Virgin Media. Chúng tôi làm thế một phần là bởi lo ngại rằng NTL:Telewest vẫn chưa đạt được mức chất lượng dịch vụ mà người ta kỳ vọng ở một công ty Virgin. Công ty này cung cấp dịch vụ điện thoại, cáp và băng thông rộng đến hơn 5 triệu hộ gia đình: bất kỳ sự gián đoạn hay dịch vụ tồi tệ nào được cung cấp dưới cái tên Virgin đều sẽ ảnh hưởng đến các công ty khác của chúng tôi.

Sau hơn một năm, chúng tôi đã tái lập thương hiệu NTL:Telewest thành Virgin Media và bốn năm sau, công ty đã đào tạo nhân viên, tái tập trung đề xuất kinh doanh và cải thiện sản phẩm. Giờ nó đang đầu tư mạnh mẽ vào "chất Virgin của mình", gồm một chiến dịch quảng cáo trong đó có Usain Bolt, vận động viên chạy nhanh nhất thế giới, đóng giả tôi.

Cuối cùng, nếu bạn đang cân nhắc có nên đặt thương hiệu của mình vào một công ty vừa mới mua hay không, thì hãy nhớ chia sẻ với các nhân viên mới mục đích và văn hóa của bạn. Gặp gỡ họ, ghi chép các đề xuất của họ và làm theo. Với sự hỗ trợ và nhiệt tình của họ, bạn sẽ giành được khách hàng, xây dựng chuyên môn cho công ty, mở rộng sản phẩm hoặc dịch vụ mà công ty cung cấp,

đồng thời thu được giá trị lớn nhất từ việc tái lập thương hiệu này.

Các dịch vụ xã hội đã định nghĩa lại…

… mọi phương thức giao tiếp

Thế giới mới của Twitter và Facebook là thứ mà tôi đã phải học rất nhanh trong vài năm qua và câu hỏi đến từ Colombia sau đây là điển hình cho nhiều câu hỏi mà tôi nhận được trong thời gian này.

HỎI: Chúng tôi đang cố tìm cách cải thiện hoạt động giao tiếp với khách hàng, nhưng cả trang web lẫn Facebook của chúng tôi đều đang không mang lại hiệu quả. Ông có lời khuyên gì không?

– Billy Loaiza Rivera, Colombia

ĐÁP: Đây là câu hỏi khiến nhiều giám đốc điều hành và nhà sáng lập công ty trằn trọc hàng đêm bởi họ gặp rất nhiều khó khăn trong việc bắt kịp với sự thay đổi nhanh chóng trong thế giới kỹ thuật số.

Sự vươn lên nhanh chóng của các kênh giao tiếp như Facebook và Twitter đã khiến nhiều giám đốc phải đánh giá lại cách họ giữ liên lạc với khách hàng, nhân viên và giới truyền thông.

Mối quan hệ của công ty với khách hàng đã thay đổi mạnh mẽ và đột ngột. Mọi người không còn muốn bị "bán cho" nữa; họ muốn các công ty giúp họ tìm ra cách mua được đúng sản phẩm hoặc dịch vụ với giá cả phù hợp. Họ vẫn xem quảng cáo nhưng thường xem trên mạng thay vì trên tivi, và họ nhiều khả năng sẽ xem các quảng cáo được bạn bè giới thiệu hơn. Khi một sản phẩm có vấn đề, họ muốn tiếp cận được với công ty ngay lập tức, và yêu cầu phải có những giải pháp nhanh chóng.

Cách các công ty thích nghi với thế giới đầy năng lượng và đôi khi

hỗn loạn này sẽ quyết định thành công trong tương lai của họ. Các trang Google+, Facebook, blog và Twitter không còn là những phần phụ trong ngân sách truyền thông của một công ty nữa: Chúng phải là trọng tâm trong chiến lược marketing và được sử dụng phối hợp cùng các nỗ lực marketing khác.

Bước đầu tiên trong quá trình giải quyết vấn đề là phải bảo đảm rằng trang của bạn được lập ra không chỉ để xử lý các giao dịch mà còn để giao tiếp – và khi khách hàng để lại bình luận hay gửi e-mail, đội ngũ của bạn phải luôn sẵn sàng trả lời. Hãy coi mỗi tương tác là một cơ hội để xây dựng các mối quan hệ mạnh mẽ hơn với khách hàng. Tùy vào kênh bạn chọn, điều này có thể có nghĩa là giúp nhân viên dịch vụ chăm sóc khách hàng của bạn thích nghi với các phương pháp giao tiếp mới. Khi họ đã quen việc, bạn cũng vẫn phải tiếp tục giữ liên lạc với khách hàng.

Trước đây, tôi đã đề nghị các khách hàng của Virgin gửi cho mình các vấn đề cũng như ý kiến, và thường gọi cho họ để trao đổi về các vấn đề phát sinh. Đó đã và vẫn là một cách tuyệt vời để kiểm tra các tiêu chuẩn và chất lượng của công ty bạn – mặc dù nhiều khách hàng phàn nàn tin rằng một người bạn đang trêu họ. Hiện giờ, tôi vẫn cố trả lời nhiều e-mail nhất có thể và khuyến khích các giám đốc làm tương tự.

Neil Berkett, Giám đốc Điều hành Virgin Media, công ty viễn thông và cáp của chúng tôi ở Anh, gần đây đã bảo tôi rằng ông nhận được từ 20 đến 30 e-mail một ngày từ khách hàng, và cố gắng trả lời trực tiếp, ngắn gọn trong vòng vài giờ. Điều này đã giúp ông cải thiện danh tiếng về dịch vụ chăm sóc khách hàng của công ty, một việc chắc chắn cần rất nhiều công sức khi chúng tôi mới sáp nhập NTL:Telewest với Virgin Mobile để tạo ra Virgin Media vào năm 2007.

Bên cạnh dịch vụ chăm sóc khách hàng, bạn có thể cần chú ý rằng sự phân chia cũ giữa quảng cáo, marketing và quan hệ công chúngđã tự biến đổi hoàn toàn, vì vậy đây là lúc để bạn xem lại cách làm việc của đội marketing. Virgin Atlantic gần đây đã tạo ra một đội quan hệ xã hội để quản lý toàn bộ không gian truyền thông, đồng thời bảo đảm các trang web cũng như phương pháp giao tiếp của chúng tôi hợp thời và thú vị, nhằm duy trì tính cách táo tợn và xấc xược đặc trưng của thương hiệu.

Chúng tôi luôn cố tối đa hóa ảnh hưởng của quảng cáo thông qua những sự kiện PR thông minh, những quảng cáo táo bạo, cùng những chiến dịch truyền thông hài hước. Sự nổi lên của truyền

thông xã hội đã đưa ra một vài thử thách thú vị đối với hiện trạng và khiến chúng tôi phải đặt dấu hỏi về cách chúng ta vẫn làm kinh doanh.

Khi chúng tôi chạy một quảng cáo mới có quy mô toàn cầu cho Virgin Atlantic trên truyền hình và trong rạp chiếu phim – rất hài hước, vui nhộn và có một chút quyến rũ – nó đã tạo ra một làn sóng theo dõi trên mạng, bởi những người hâm mộ chúng tôi đã giới thiệu nó đếnbạn bè của họ. Điều này đã mở rộng phạm vi quảng cáo, vượt xa những khách hàng thông thường đồng thời bảo đảm rằng mọi người nhìn và nghe quảng cáo của chúng tôi. Thú vị là gần đây, khi ở trong rạp chiếu phim, tôi không thể nghe thấy âm thanh từ các quảng cáo. Tôi hỏi một người ở đó xem có chuyện gì, và biết được rằng họ thường vặn nhỏ âm thanh để mọi người có thể trò chuyện trước khi phim chiếu. Vấn đề duy nhất là – tôi nhẹ nhàng chỉ ra – họ đã không làm thế với hai quảng cáo của Virgin! Lần tới tôi đến, nhất định chúng sẽ to đến điếc tai.

Để thành công, những nỗ lực như vậy phải được hỗ trợ từ cấp cao nhất. Tôi đã rất coi trọng kỹ thuật số và với hơn 5 triệu người theo dõi, tôi thấy được giá trị vô hạn khi thực hiện các chiến dịch về những vấn đề xã hội như cải cách chính sách bài trừ ma túy hay cấm chặt vây cá mập – cũng như khi quảng bá những tin tức mới nhất từ công ty. David Cush tại Virgin America đã giải phóng việc quản lý những kênh này khỏi hệ thống cấp bậc kiểu cũ của công ty. Đội truyền thông xã hội của ông gồm những người trong độ tuổi đôi mươi, được chọn để điều hành các dịch vụ trực tuyến. David cho biết họ được cung cấp các hướng dẫn chung rồi được thả lỏng.

Những nhân viên này, những người sinh ra trong thời đại kỹ thuật số, đã đặt Facebook và Twitter làm trung tâm trong chiến lược giao tiếp của công ty, nắm bắt tinh thần Virgin qua mạng. Gần đây, Hội Chống Bạo lực Động vật Mỹ (ASPCA) đã liên hệ với Virgin America để hỏi xem liệu chúng tôi có thể vận chuyển những chú chó giống chihuahua từ California đến Bờ Đông bằng đường hàng không được không. Có vẻ như những khu nhà ở Bờ Tây đã chật ních giống chó này nên chúng sẽ dễ tìm được nhà hơn ở nơi khác. Chúng tôi đồng ý ngay lập tức. Một số thành viên phi hành đoàn tốt bụng của chúng tôi thậm chí còn tình nguyện đi kèm những chú chó con không nhà, và chúng tôi đã đưa chúng đi trên một chuyến bay từ San Francisco đến New York theo đúng phong cách Virgin.

Đội đã quảng bá câu chuyện này trên tất cả các kênh và nó ngay

lập tức phát tán rất nhanh đồng thời thu hút được sự chú ý của giới truyền thông truyền thống đến ASPCA và nỗ lực giúp đỡ của Virgin America. Sau đó, chúng tôi đã dùng câu chuyện này làm cơ sở cho một đợt bán hàng trực tuyến rất thành công các chuyến bay đến Mexico – chihuahua, hãy nghĩ về nó!

Để thành công, các doanh nhân và những nhà lãnh đạo doanh nghiệp phải quan sát thế giới kỹ thuật số này thông qua một lăng kính khác; bằng cách làm việc với các đội, dịch vụ và trang web trực tuyến, bạn có thể biến những thử thách này thành cơ hội.

Kẻ đi ngược chiều chỉ có thể thua!

A - B - C - D

Luôn kết nối các điểm

Tôi thường được hỏi về mức độ thống nhất theo chiều dọc khá cao trong rất nhiều công ty của Tập đoàn Virgin – một tình thế trong đó nhiều công ty được thống nhất dưới một chủ sở hữu chung. Tôi thường trả lời nửa đùa nửa thật rằng chúng tôi thích gọi đấy là "sự tan rã theo chiều dọc".

Đừng hiểu nhầm: tôi không có ý nói tập đoàn chúng tôi đang tan rã – mà ngược lại là đằng khác! Chúng tôi tiếp tục phát triển và tham gia vào các lĩnh vực kinh doanh mới một cách nhanh chóng. Trong khi những người quan sát có thể cho rằng nhiều công ty mới dường như chẳng có gì liên quan – như khi chúng tôi là một công ty băng đĩa độc lập mà lại thành lập một hãng hàng không quốc tế; sau đó lại tham gia vào dịch vụ điện thoại di động và câu lạc bộ chăm sóc sức khỏe – thì qua thời gian, sự thống nhất luôn trở nên rõ ràng. Vì vậy, nếu từ "tan rã" gửi đi sai thông điệp, thì còn một cách tốt hơn để miêu tả triết lý phát triển của chúng tôi, đó là ABCD: "Always Be Connecting Dots (Luôn kết nối các điểm)".

Nó giống như trong trò chơi mà trẻ em nối các điểm lại theo thứ tự để cuối cùng tạo nên một bức tranh hoàn chỉnh trong khi lúc đầu, bức tranh này không hề rõ ràng. Nối một số điểm đầu tiên luôn khó khăn, nhưng sau đó, cũng như trong kinh doanh, khi bức tranh lớn bắt đầu định hình thì việc hoàn thành nó luôn dễ hơn rất nhiều.

Khi Virgin Atlantic được thành lập vào năm 1984, không có bất kỳ kết nối rõ ràng nào giữa công ty của chúng tôi, khi đó là Virgin Records, với ngành hàng không. Lúc đó, chất lượng dịch vụ của các hãng hàng không trên thế giới tồi tệ đến mức chúng tôi cảm thấy có một cơ hội khổng lồ cho một công ty sẵn sàng nỗ lực để làm mọi thứ tốt hơn. Điều đó rất tình cờ bởi, như đã làm trong ngành giải trí, chúng tôi chỉ tự nhiên mang những gì mình biết rõ

nhất – cách giải trí cho khách hàng – đến một nơi đang mong chờ chính điều đó.

Chúng tôi trang bị cho những chiếc máy bay của mình các hình thức giải trí bằng âm thanh và hình ảnh tuyệt vời; một phi hành đoàn vui vẻ, hạnh phúc, những người thực sự thích chăm sóc khách hàng; thiết kế nội thất hiện đại, thoải mái, rồi bán những trải nghiệm đó ở một mức giá có tính cạnh tranh cao. Đột nhiên, các điểm được nối lại và Virgin Atlantic trở thành một phong cách di chuyển mới, thú vị, cũng như là chủ đề bàn tán của ngành hàng không.

Khi lần đầu đặt chân vào lĩnh vực dịch vụ điện thoại di động, chúng tôi thật sự không biết nhiều về nó, nhưng chúng tôi đã nhìn thấy cơ hội để phá vỡ thị trường, đặc biệt bằng cách tập trung vào nhu cầu của những người trẻ tuổi. Vào lúc đó, đa phần những nhà cung cấp lớn khác đang tập trung bán các hợp đồng theo tháng cho những người trưởng thành. Bố mẹ của các em học sinh, sinh viên luôn miễn cưỡng cho con dùng di động vì chúng thường xuyên vượt quá các giới hạn tin nhắn và cuộc gọi, gây ra những khoản phí mà bố mẹ chúng phải chịu.

Thông qua Virgin Mobile, chúng tôi tập trung trở lại vào khách hàng, thay vì chỉ cạnh tranh dựa trên số phút và tỷ lệ cước phí. Chúng tôi cho phép các bậc phụ huynh đặt một giới hạn cước phí điện thoại và chỉ cho phép các con sử dụng đến mức tối đa đó, tức là sẽ không khách hàng nào phải trải qua cảm giác kinh hoàng khi mở hóa đơn điện thoại cuối tháng và phát hiện ra khoản phí bất thường lên đến hàng trăm bảng. Như với ngành hàng không, chúng tôi nhìn ra một cơ hội tận dụng điểm mạnh của mình về dịch vụ chăm sóc khách hàng và kết nối các điểm lại – cũng như kết nối nhiều tin nhắn và cuộc gọi.

Đa dạng hóa thường là một ý tưởng kinh khủng đối với các giám đốc ở những công ty khác và họ thường có dăm ba câu chuyện về việc “đây là lý do tại sao chúng tôi lại trung thành với việc đan len của mình”. Nếu lắng nghe những câu chuyện đó, thì luôn có một mẫu số chung rằng: dù bạn là người đan tốt nhất, thì khi tham gia vào một lĩnh vực mới không liên quan gì đến quả cầu len, bạn không nên vừa huênh hoang vừa vung cây kim đan và tuyên bố rằng,”Đây là cách chúng tôi làm việc ở đây”.

Khi mạnh dạn lao vào các ngành mới mà không có kiến thức gì, chúng tôi luôn thuê những người biết rõ ngành đó, và họ cũng phải hiểu, như chúng tôi, rằng đã đến lúc làm rung chuyển nó.

Những người thích hợp thậm chí sẽ có khả năng nối chính các điểm cũ theo những cách sáng tạo để tạo nên một bức tranh hoàn toàn khác và độc đáo.

Vì vậy, không có bí mật lớn nào đằng sau việc chúng tôi thành lập hay hợp tác với các công ty có vẻ như không liên quan. Tôi không nói rằng việc này dễ, nhưng bằng cách bám sát các giá trị thương hiệu cốt lõi – đó là cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng tuyệt vời, tập hợp những con người tuyệt vời, và tham gia vào công cuộc tự do sáng tạo, chúng tôi đã phát hiện ra rằng gần như không có công ty nào không thể kết nối hay học hỏi từ việc đó. Và những trải nghiệm này đã khiến toàn tập đoàn vững mạnh hơn, cho phép chúng tôi tạo ra các kết nối mới.

Khi nhìn lại, tôi luôn sửng sốt trước việc tất cả các điểm của Virgin đã xếp hàng ngay ngắn với nhau như thế nào. Hiện có những khách hàng trung thành với thương hiệu luôn sử dụng dịch vụ bay của chúng tôi, cộng tác với chúng tôi, sử dụng điện thoại di động và dịch vụ băng thông rộng của chúng tôi, đi tàu hỏa của chúng tôi, uống rượu của chúng tôi, xem phim của chúng tôi và thậm chí cả giao dịch ngân hàng với chúng tôi.

Chúng tôi từng có một công ty đan len tại Virgin mang tên Cừu Đen và do người cô Clare của tôi điều hành, nhưng như bạn có thể đoánđược, chúng tôi chỉ đơn giản là đã không gắn bó với nó.

Hãy ghi nhớ A – B – C – D! Và cuối cùng, bạn sẽ đến được những nơi tuyệt vời nhất.

Trao quyền và đánh giá cao

Cả hai đều đem lại kết quả xứng đáng

Gần đây tôi nhận được một bức thư rất thú vị:

HỎI: Ông nên làm hài lòng một khách hàng đến mức nào? Ở một vài điểm, khả năng công ty của ông có thể bị thiệt. Làm thế nào ông giữ cho khách hàng luôn vui vẻ mà không bị tổn thương trong suốt quá trình? Ông có chắc chắn cần tới các luật lệ và quy tắc?

– Lee Boss, Kenya

ĐÁP: Một câu hỏi tuyệt vời. Một tổ chức phải thiết lập nên một bộ khung rõ ràng để nhân viên có thể dựa vào khi thực hiện công việc. Một bộ khung như vậy sẽ bao gồm các quy trình và quy tắc được viết ra thành văn bản – đặc biệt trong trường hợp liên quan đến tài chính kế toán. Tuy nhiên, người ta nói rằng, đôi khi, luật thực sự được làm ra để vi phạm: cuốn luật đó không nên trở thành một cái cớ cho dịch vụ chăm sóc khách hàng nghèo nàn hay một chướng ngại vật ngăn cản việc cung cấp dịch vụ tuyệt vời. Ở một mức độ nào đó, gần như ai cũng từng trải qua tình huống một nhân viên dịch vụ chăm sóc khách hàng đổ lỗi cho các quy tắc về sự bất lực của anh ta. Nó luôn bắt đầu bằng câu, "Tôi xin lỗi nhưng quy định đã nói rõ là…"

Nếu công ty của bạn muốn nổi bật hơn phần còn lại nhờ sở hữu dịch vụ chăm sóc khách hàng thật sự xuất sắc, các nhân viên nên coi các quy định là những hướng dẫn linh hoạt để tuân theo khi tình huống yêu cầu. Khách hàng không phải lúc nào cũng đúng – và cuốn luật cũng thế. Mục tiêu của nhân viên dịch vụ chăm sóc khách hàng phải là tìm ra cách cân bằng tốt nhất có thể giữa lợi ích của công ty và lợi ích của khách hàng.

Điều này có thể đạt được bằng cách trao quyền cho nhân viên dịch vụ chăm sóc khách hàng để họ sử dụng khả năng phán đoán

thông thường khi giải quyết các câu hỏi và vấn đề. Khuyến khích một thái độ tốt đối với việc giải quyết vấn đề là việc làm rất quan trọng, nhưng quan trọng không kém là một nền văn hóa doanh nghiệp tưởng thưởng cho các sáng kiến và không làm nản lòng cách tiếp cận sáng tạo.

Một khẩu hiệu dịch vụ chăm sóc khách hàng mà tôi luôn ưa thích là "Người đầu tiên biết là người đầu tiên giải quyết". Nói cách khác, khi một vấn đề phát sinh, có một cơ hội thoáng qua để giải quyết nó ngay tại chỗ. Một ví dụ tuyệt vời về việc này đến từ Virgin America, khi có một chuyến bay bị hoãn ở San Francisco. Trong khi các hành khách chờ đợi tin tức, phi hành đoàn đã mang xe đẩy nước ra cổng và phục vụ nước cho họ. Một vài tháng sau, tôi triệu tập một cuộc họp toàn nhân viên để trao cho phi hành đoàn đó giải thưởng nhân viên hàng năm của Virgin America.

Việc giải quyết vấn đề theo cách này đem lại nhiều lợi ích cho cả khách hàng và công ty. Đối với khách hàng, các lợi ích rất rõ ràng: vấn đề được giải quyết, hay ít nhất được giảm nhẹ. Còn đối với công ty, là lợi thế rõ ràng về quan hệ công chúng: khách hàng nhiều khả năng sẽ kể cho những người khác tình huống đã được giải quyết tốt như thế nào. Ngoài ra, còn có những lợi ích đáng kể về chi phí – ví dụ, giảm được số lượng nhân viên quan hệ khách hàng cần có để xử lý các quy trình rắc rối khi giải quyết những lời phàn nàn của khách giải quyết theo đúng chuẩn.

Tại Virgin, tôi cùng một vài quản lý cấp cao hàng năm luôn tổ chức "Bữa tối của các Ngôi sao" để vinh danh những người làm việc tốt nhất – những nhân viên được đồng nghiệp đề cử – và tuyên dương thành tích của họ. Tôi vẫn chưa bỏ sót một ai. Chúng tôi tìm kiếm những tấm gương tốt nhất về dịch vụ chăm sóc khách hàng, đổi mới, dịch vụ cộng đồng và công tác môi trường. Loại sự kiện này chứng minh với các nhân viên rằng bạn quan tâm đến họ, chú ý và đánh giá cao nỗ lực cùng sáng kiến của họ.

Trong thế giới dịch vụ chăm sóc khách hàng, không khó để nhận được lời khen từ một người giám sát, bằng chứng đích thực nằm ở phản hồi tích cực của khách hàng. Đó là khi bạn biết rằng loại văn hóa đúng đang hình thành.

Tôi rất vui khi gần đây nhận được một bức thư từ Phil Williamson, một khách hàng của Virgin ở Kenya. Anh đã viết cho tôi để kể về chuyến đi đến London mà vợ chồng anh đã đặt vé. Ngay trước chuyến đi, vợ của Phil đang đi công tác và có thể gặp Phil ở London bằng cách sử dụng vé máy bay mà cô nhận được từ

một khách hàng. Vì vậy, họ để dành tấm vé lúc đầu của cô để dùng vào dịp khác, nhưng sau đó, khi dùng chiếc vé đó để đặt một chuyến bay mới, họ phát hiện ra rằng nó đã hết hạn vì họ chưa trả phí thay đổi.

Hawa, nhân viên Virgin ở Kenya, đã giải thích tình huống của nhà Williamson cho kế toán. Người này bảo với cô rằng quy định là quy định và hãng không thể xử lý việc này như một ngoại lệ. Mặc dù vậy, cuối cùng, Hawa đã nhờ một giám sát khác, chiếc vé cũ đã được hoàn tiền và một chiếc vé mới được mua.

“Mọi việc đều đã kết thúc tốt đẹp,” Phil bảo tôi. “Nhưng không phải là sẽ tốt hơn nhiều nếu người kế toán cho thấy chút linh hoạt trong kinh doanh thay vì bám chặt lấy các quy định cứng nhắc sao?”

Qua câu chuyện này, chúng ta có thể thấy rằng, hàng ngày, các tổ chức có thể dễ mất đi khách hàng đến mức nào, xuất phát từ sự tuân theo cứng nhắc các quy định cùng tư duy thiển cận của một bộ phận nhân viên tuyến đầu. Hãy ghi nhớ thống kê kinh điển này: Một khách hàng không hài lòng sẽ kể cho 10 người khác về vấn đề của họ, trong khi một khách hàng hài lòng chỉ kể cho 4 người về trải nghiệm tốtđẹp của họ mà thôi.

Vì vậy, hãy phát triển văn hóa doanh nghiệp “bắt gặp được các nhân viên đang làm điều tốt” và tưởng thưởng cho sự cống hiến cùng sáng kiến của họ. Trao quyền và chăm sóc nhân viên là cách tốt nhất để chăm sóc khách hàng và khiến họ quay trở lại để nhận được nhiều hơn.

Thành lập công ty

Bốn sai lầm phổ biến

Khi nói chuyện với các doanh nhân trẻ, một trong những câu hỏi tôi được nghe nhiều nhất là họ sẽ phải đối mặt với những cạm bẫy nào. Sai lầm phổ biến nhất mà các doanh nhân mắc phải khi khởi nghiệp là gì?

Hỏi về các sai lầm không phải là một dấu hiệu tốt bởi, dù việc mắc sai lầm chiếm một phần lớn trong quá trình xây dựng một công ty nhưng nhanh chóng đứng lên từ sai lầm mới là quan trọng nhất. Nó là toàn bộ cuộc phiêu lưu của một doanh nhân, thứ sẽ đòi hỏi ở bạn tất cả sức lực, động lực và lòng quyết tâm.

Nhưng con đường phía trước của bạn không hoàn toàn bí ẩn: khi nhìn thấy một cơ hội chưa từng xảy đến với bất kỳ ai khác, bạn cũng đừng lo ngại bởi vẫn có các bước nhất định để biến tầm nhìn của bạn thành hiện thực. Bạn phải xây dựng một kế hoạch kinh doanh sáng tạo, tìm nguồn tài trợ, thuê được đúng người để thực hiện kế hoạch, rồi sau đó rời khỏi vị trí của mình trong doanh nghiệp vào đúng thời điểm.

Chúng ta hãy xem xét các bước này và cả những cách để tránh một số sai lầm phổ biến nhất mà các doanh nhân mới thường mắc phải.

Bước 1: Tập trung vào mục tiêu

Một sai lầm thường đi liền với bước đầu tiên này là các doanh nhân không thể truyền đạt rõ ràng và súc tích ý tưởng của họ. Bạn phải có khả năng thu hút được nhà đầu tư, cộng sự và các nhân viên tiềm năng, vì vậy, hãy hoàn thành "bài phát biểu trong thang máy[21]" của bạn – những gì bạn sẽ nói nếu tình cờ gặp một nhà đầu tư tiềm năng quan trọng và chỉ có khoảng hai phút để trình bày ý tưởng. Hãy thử sử dụng một khuôn mẫu giống như Twitter

để chắt lọc phần tinh túy trong ý tưởng của bạn và diễn đạt chỉ bằng 140 ký tự. Một khi đã làm được điều đó, hãy mở rộng thông điệp của bạn ra tối đa 500 ký tự. Hãy nhớ rằng bài trình bày càng ngắn thì càng rõ ràng.

Một lỗi đi kèm khác nữa là thiếu tập trung. Nếu công ty khởi nghiệp của bạn được thổi phồng thì sự phấn khích có thể dẫn đến những quyết định bốc đồng và đánh mất ý thức về mục tiêu. Cuối cùng, nhiều doanh nhân đã đuổi theo quá nhiều hướng đi thay vì từng bước vững chắc tiến về phía mục tiêu của họ. Xác định rõ ràng mục tiêu và chiến lược của bạn rồi sau đó thiết lập một lịch trình. Đừng để những khả năng hay những giấc mơ mơ hồ khác khiến bạn sao nhãng khỏi mục tiêu của mình.

Tính trước quá xa cũng rất nguy hiểm. Nếu sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn vẫn chỉ là ý tưởng, thì đừng bị chệch hướng bởi những kế hoạch cho các phiên bản tương lai. Thông thường, hai hoặc ba năm sau là khoảng thời gian tính trước tốt nhất, nhưng bản chất của doanh nghiệp và các phản hồi từ nhà đầu tư sẽ giúp bạn xác định rõ nên lên kế hoạch trước bao lâu.

Hãy linh hoạt, bởi không có kế hoạch đã là một vấn đề, nhưng mù quáng bám vào kế hoạch chắc chắn sẽ dẫn công ty của bạn lao xuống vực thẳm. Một doanh nhân thành công sẽ liên tục điều chỉnh hướng đi mà không bị che khuất tầm nhìn về điểm đến cuối cùng.

Bước 2: Hãy thực tế về các chi phí

Đừng hạ thấp các ước tính về nguồn vốn cần có – bạn sẽ chỉ làm giảm khả năng thành công mà thôi. Kiểm soát chi phí là điều rất quan trọng, nhưng đừng nhầm lẫn vốn với chi phí. Sân chơi không thiếu xác những công ty khởi nghiệp vì không có đủ vốn mà thất bại ngay từ lúc bắt đầu.

Các công ty khởi nghiệp luôn vẽ ra các kế hoạch thiếu trầm trọng ngân sách dành cho các chi phí chung. Khi đưa ra con số tổng chi phí, đừng chỉ cộng thêm 10% phí tổn đột xuất, mà hãy cộng thêm 75% hay nhân đôi nó! Bạn phải đảm bảo đã xem xét kỹ mọi chi phí ẩn, các loại phí và thuế.

David Neeleman biết rõ điều này. Năm 1998, ông nói với tôi rằng ông cần 160 triệu đô-la vốn khởi nghiệp để lập nên công ty mà cuối cùng có tên là JetBlue – một số tiền khổng lồ, lớn hơn nhiều so với số tiền mà bất kỳ hãng hàng không khởi nghiệp nào từng

huy động được. Phần lớn những người được gọi là chuyên gia đã chế nhạo nhận định cho rằng ông sẽ có thể có được tiền và thành lập nên một hãng hàng không giá rẻ trong khi các công ty lớn lần lượt thất bại. Tuy nhiên, ông vẫn kiên định huy động vốn. Kết quả là JetBlue có một trong những đợt ra mắt hãng hàng không thành công nhất mọi thời đại, và có lợi nhuận chỉ sau sáu tháng ra mắt vào năm 2000. (Nó đã suýt có tên là Virgin Blue, nhưng đó là một câu chuyện khác.)

Bước 3: Thuê người bạn cần, không phải người bạn thích

Mặc dù có thể bạn rất muốn thuê bạn bè và người thân làm nhân viên trong công ty mới của mình nhưng đây nhiều khả năng là một sai lầm nghiêm trọng. Nếu họ không làm tốt, việc đề nghị họ ra đi sẽ rất khó khăn.

Khi Virgin thành lập bất kỳ doanh nghiệp mới nào, chúng tôi luôn thuê một nhóm chủ chốt gồm những cá nhân thông minh đã biết rõ về ngành cùng các rủi ro vốn có của nó. Hãy tận dụng triệt để lượng kiến thức mà bạn đã tạo ra này; khi một vấn đề xuất hiện, hãy nhớ rằng không ai có tất cả câu trả lời, kể cả bạn.

Bạn nên đặt mục tiêu tìm một quản lý, người thật sự có chung tầm nhìn với bạn, người mà một ngày nào đó bạn có thể tự tin giao lại vị trí của mình để đi bước tiếp theo.

Bước 4: Biết khi nào nên rời vị trí CEO

Một doanh nhân vĩ đại biết khi nào nên nhường lại vị trí CEO. Việc đó hiếm khi dễ dàng, nhưng lại là việc phải làm: không có mấy doanh nhân trở thành những người quản lý tuyệt vời. Tôi cũng vậy, việc quản lý các hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp đơn giản là không phải sở trường của tôi.

Rời vị trí không có nghĩa là quay lưng lại với công ty của bạn. Tại Virgin, tôi luôn tham gia vào hoạt động thành lập công ty mới, và sau đó dần chuyển giao quyền kiểm soát cho ban quản lý mới đang bắt đầu hình thành. Nhưng dù nắm quyền lãnh đạo bao lâu đi nữa, nếu bắt gặp điều gì đó mà tôi không thích, tôi sẽ không ngại thể hiện quan điểm của mình và đưa ra một vài câu hỏi rất sắc bén.

Các nhà sáng lập không nên ngần ngại trở lại quản lý công ty nếu cần thiết – hãy nhìn Larry Page, người đã trở lại vị trí CEO của Google. Tôi phì cười khi biết tin này vì băn khoăn không biết có bao nhiêu quản lý trong các công ty của Virgin đã nghĩ rằng, "Ồ,

tôi hy vọng việc này ở Google này không khiến Richard có bất kỳ ý tưởng tương tự nào!”

Không đâu!

Để mắt đến các chi tiết

Quỷ dữ cũng ngụ ở đó đấy!

Vậy là bạn đã có một ý tưởng kinh doanh – một ý tưởng mà bạn tin rằng có tiềm năng thay đổi ngành. Bạn đã đưa ra một đề xuất đơn giản, trực tiếp và dễ hiểu cho các khách hàng tiềm năng. Bạn đã huy động được nguồn vốn cần thiết, tập hợp được một đội và quảng bá được công ty mới của mình bằng mọi phương tiện sẵn có. Vậy điều gì xảy ra tiếp theo?

Đây là lúc thực hiện những lời hứa của bạn. Và sự khác biệt duy nhất giữa dịch vụ chỉ đủ thỏa mãn và dịch vụ tuyệt vời là sự chú ý mang tính ám ảnh vào các chi tiết. Mọi chi tiết – dù nhỏ nhất!

Bất kỳ ai muốn lãnh đạo một công ty đều phải học thói quen ghi chép. Như đã nói, tôi luôn mang theo một cuốn sổ nhỏ đến khắp nơi hoặc nếu không, một chiếc iPad cũng được. Phần lớn ghi chú của tôi trông như thế này, được ghi trong một chuyến bay của Virgin Atlantic nhiều năm trước: "Thảm bẩn. Lông tơ. Thiết bị: Thép không gỉ, gây khó chịu. Lựa chọn thực đơn đáng thất vọng – trở về từ Miami, tôm pan-đan rồi tôm hùm (món chính) ở khoang hạng Thương gia. Cà-ri gà rất nhạt. Gà nên được cắt thành từng miếng. Cơm khô. Không có đường chỉ Stilton[22] trên thớt cắt pho-mát."

Ghi chú nói lên nhiều điều nhất là ghi chú cuối cùng này: "Nhân viên khao khát được ai đó lắng nghe. Hãy bảo đảm rằng những yêu cầu trong báo cáo của nhân viên chuyến bay được thực thi NGAY LẬP TỨC." Tôi rất vui được nói rằng kể từ đó, chúng luôn được thực hiện. Đây là chìa khóa đích thực để hoàn thành mọi mục khác trong danh sách – nhân viên được phép báo cáo các vấn đề và sửa chữa chúng – trước khi tôi đến cùng cuốn sổ của mình.

Và khi bạn quyết định cách tốt nhất để cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ của mình, hãy ghi nhớ các giá trị kinh doanh cốt lõi của

công ty, những cân nhắc chiến lược từ ngắn đến trung hạn và trong dài hạn, ngành sẽ đi về đâu. Hãy ra các quyết định ở cấp độ vi mô trong khi vẫn đặt chúng vào bức tranh lớn hơn, công ty bạn sẽ đi đúng hướng.

Những người chủ và lãnh đạo các công ty đã có vị trí vững chắc trên thị trường nên dùng thử các sản phẩm của công ty họ càng thường xuyên càng tốt. Nhiều cấp trên thường xuyên nói chuyện với nhân viên ở mọi cấp, nhưng lại không theo dõi những vấn đề mà họ đưa ra. Điều này nghĩa là nhân viên của họ sẽ không bao giờ biết được tầm quan trọng của việc thực hiện đúng các chi tiết đối với CEO, hoặc thấy được mức độ cần thiết hay khả thi trong việc giải quyết các vấn đề nổi cộm hàng ngày. Nếu bạn nuôi dưỡng thói quen đợi người khác giải quyết vấn đề trong văn hóa doanh nghiệp, thì công ty sẽ phải gánh chịu hậu quả từ việc đó.

Dịch vụ tốt cũng phụ thuộc vào giao tiếp tốt, điều đên bắt đầu từ các cấp cao nhất. Hãy dũng cảm: công khai địa chỉ e-mail và số điện thoại của bạn. Nhân viên của bạn sẽ biết là không được lạm dụng hay quấy rầy bạn, và làm vậy tức là bạn đang trao cho họ một liều thuốc tinh thần tuyệt vời – họ sẽ biết rằng họ có thể liên lạc bất cứ lúc nào cần sự hỗ trợ của bạn để giải quyết vấn đề.

Truyền phẩm chất "chú ý đến từng chi tiết" ra khắp công ty mới là việc làm rất quan trọng khi công ty bắt đầu tạo được chỗ đứng. Tôi luôn thấy nực cười khi một phát ngôn viên giải thích với các phóng viên rằng một công ty đang trải qua những đợt trì hoãn hay các vấn đề khác là "nạn nhân cho thành công của nó" – như thể nó đang gặp một chuyện gì đó hiếm hay kỳ lạ lắm.

Một câu khác chắc chắn sẽ khiến tôi tức giận là lý do họ giải thích cho dịch vụ chậm trễ, "Xin lỗi nhưng chúng tôi thực sự bận ngày hôm nay". Phản ứng của tôi luôn là, "Ồ, tệ quá, nhưng đừng lo, hãy tiếp tục như vậy đi, không lâu nữa nó sẽ không còn là vấn đề".

Cuối cùng, khi bạn bắt đầu nhìn thấy thành công trong một loạt các công ty mới và lặp lại, hãy nhớ giữ cái đầu lạnh. Bạn đang cung cấp sự thay đổi, và nếu bạn thành công, các công ty khác rất có thể sẽ bị tổn thương. Họ sẽ tìm cách loại bỏ bạn và cố gắng lấn sang những việc bạn đang làm. Vì vậy, hãy liên tục cải thiện và tiến bước: Chiến thắng rất tuyệt vời nhưng ngủ quên trên đó sẽ có thể khiến bạn đánhmất vị trí của mình.

Hãy giống như các vận động viên, chơi để thắng và tránh những cuộc chạm trán bẩn thỉu với kẻ thù. Nếu tranh cãi với cộng sự,

đồng nghiệp hoặc đối thủ, hãy để tình hình lắng dịu rồi gọi cho họ và đề nghị cùng ăn tối. Các bạn có lẽ có rất nhiều điểm chung đấy. Suy cho cùng thì tại sao ngay từ đầu cả hai lại cùng lao vào một ngành kinh doanh chứ?

Doanh nhân cô độc?

Hãy nghĩ lại đi

Mọi người thường nghĩ rằng doanh nhân là những người hùng đơn thương độc mã, nhưng mọi chuyện không phải vậy trong thế giới thực.

Nhiều người sống xứng với danh tiếng những kẻ chấp nhận rủi ro và một số vẫn là những kẻ ngoài cuộc, nhưng bất chấp vị thế tách biệt này, các doanh nhân cần được giúp đỡ để thành công. Thực ra, chúng tôi giống như các tay đua Công thức 1: Người trong khoang lái nhận lấy mọi vinh quang trong khi người hâm mộ thường quên đi những đội hỗ trợ cùng mọi nỗ lực trợ giúp để chiếc xe chạy được. Động cơ vận hành toàn bộ nền kinh tế quốc gia được lèo lái bởi các doanh nhân và chủ doanh nghiệp nhỏ. Họ cùng nhau tạo ra công ăn việc làm, tiếp nhiên liệu cho tăng trưởng và cuối cùng, thay đổi các cộng đồng. Điều này có nghĩa là các chính phủ, nhà đầu tư và nhà giáo dục phải tìm ra cách để tận dụng nguồn năng lượng này. Nó cũng có nghĩa là việc khuyến khích các doanh nhân bắt đầu lại từ đầu khi doanh nghiệp thất bại rất quan trọng đối với một nền kinh tế phát triển.

Ví dụ, một doanh nhân tự đứng lên sau thất bại cần một người thầy nhắc nhở anh ta rằng điều quan trọng nhất là nghĩ đến nên làm gì tiếp theo. Từ khi còn rất nhỏ, tôi đã được bố mẹ dạy về tầm quan trọng của việc duy trì một thái độ tích cực và nhận trách nhiệm về các hành động của mình. Đây là hai cột trụ vô giá làm nên sự nghiệp của tôi.

Mẹ là người thầy đầu tiên của tôi. Khi còn nhỏ, tôi luôn thiếu kiên nhẫn khi thử sức với những thách thức mới, dù là ở nhà, ở sân chơi thể thao hay thậm chí ở trường. Khi mọi thứ không đi đúng hướng (và thường là chúng không đi đúng hướng!), bà luôn khuyên tôi đừng nhìn lại trong nuối tiếc, mà hãy tiếp tục thử sức với những thứ mới mẻ tiếp theo. Tôi tin rằng thái độ căn bản này

rất quan trọng để thành công trong kinh doanh. Tạo ra một công ty có thể là một trải nghiệm rất khó khăn và cô độc – nhiều công ty khởi nghiệp đã thất bại từ những năm đầu tiên – nhưng một doanh nhân không thể coi thất bại là một kinh nghiệm xấu mà chỉ là một phần trên hành trình học hỏi mà thôi.

Để giúp thay đổi thế giới, chúng ta cần nuôi dưỡng những người trẻ tuổi thích kinh doanh để phát triển tinh thần doanh nhân này – một nhiệm vụ không hề dễ dàng. Các trường đại học và cao đẳng có thể dạy các bạn một số kỹ năng, nhưng tôi nghĩ phần lớn doanh nhân tiềm năng sẽ thu được nhiều hơn nếu dựa vào một mạng lưới các huấn luyện viên và những người thầy phi chính thống, những người có kinh nghiệm (hay còn gọi là "những vết sẹo") và chuyên môn cần thiết để thúc đẩy bạn tiến lên. Bản thân tôi đã dựa vào một ban cố vấn, quản lý cùng những bạn bè doanh nhân tuyệt vời để giúp điều hành Tập đoàn Virgin – à, vâng, đến nay, mẹ tôi vẫn không hề e ngại bày tỏ quan điểm về những gì tôi theo đuổi! Tạo ra kiểu môi trường giảng dạy này chính là ý định chủ đạo của chúng tôi khi quyết định thành lập Trung tâm Doanh nhân Branson ở Johannesburg và Jamaica. Nó không hẳn là một ngôi trường theo kiểu vườn ươm các tài năng kinh doanh mà là một nơi những người trẻ tràn đầy nhiệt huyết và có những ý tưởng tuyệt vời có thể hấp thu các kỹ năng kinh doanh thực tế, đồng thời được gặp gỡ và học hỏi các doanh nhân thành công đến từ khắp nơi trên thế giới.

Khóa học năm 2011 đặt trọng tâm vào việc tạo ra công ăn việc làm ở những cộng đồng gặp khó khăn tại Jamaica và Nam Phi, và phần lớn các doanh nhân trong lớp đều đang hy vọng đưa các công ty hiện tại của họ lên một tầm cao mới.

Ví dụ tuyệt vời về một doanh nghiệp được Trung tâm ở Nam Phi bồi dưỡng là Gaming Zone. Có trụ sở tại Soweto, gần Johannesburg, và do Musa Maphongwane cùng Amos Mtsolongo sáng lập, Gaming Zone chuyển đổi mục đích sử dụng các công-te-nơ hàng hóa để tạo ra những nơi an toàn và vừa túi tiền cho khách hàng của họ – trẻ em địa phương – chơi những trò chơi điện tử mới nhất. Musa và Amos đã tự hào lên kế hoạch mở rộng "hàng trăm cửa hàng" và cung cấp các lớp học máy tính miễn phí hàng tuần dành cho mọi đối tượng.

Đây là ví dụ tuyệt vời về một công ty có thể mở rộng về mặt thương mại trong khi vẫn tạo ra ảnh hưởng lớn đến cộng đồng xung quanh – và là một ví dụ hoàn hảo về thế hệ doanh nhân mới của Nam Phi.

Tôi tin rằng nếu định giải quyết các thách thức toàn cầu như nghèo đói và biến đổi khí hậu, thì các doanh nhân phải hợp tác, cộng tác và chia sẻ kiến thức với nhau. Đó là lý do tại sao tôi dành rất nhiều thời gian gặp gỡ các doanh nhân trên khắp thế giới, tìm kiếm các ý tưởng kinh doanh tuyệt vời để bồi dưỡng. Đây không chỉ là việc tài trợ cho thật nhiều công ty khởi nghiệp; mà còn giúp các doanh nhân tiềm năng tự cấp vốn cho chính mình.

Trong kinh doanh, không có gì thay thế được kinh nghiệm. Vì vậy, nếu bạn là một doanh nhân, hãy bắt đầu tích lũy đi. Nếu bạn đã đạt được thành công trong kinh doanh, hãy nghĩ về việc trả ơn cộng đồng bằng cách hỗ trợ một số doanh nhân tiềm năng. Ai biết được? Họ rất có thể sẽ là Musa và Amos tiếp theo.

Các vấn đề của hành tinh

Một thế giới đầy rẫy cơ hội

Dựa vào tình trạng hiện tại của nền kinh tế thế giới, các doanh nhân và nhà lãnh đạo doanh nghiệp có thể thấy viễn cảnh dành cho các công ty của họ, dù mới thành lập hay đã tìm được chỗ đứng, đều vô cùng ảm đạm. Với việc nền kinh tế của một số quốc gia châu Âu đang chìm trong khủng hoảng nợ, Quốc hội Mỹ đang gặp khó khăn trong việc đạt được một thỏa thuận về nâng mức trần nợ công, hay khả năng thế giới có thể rơi vào một cuộc suy thoái nữa, một số nhà điều hành đang đưa ra những quyết định bảo thủ nhằm chuẩn bị cho khoảng thời gian có thể còn khó khăn hơn phía trước.

Nhưng đây không phải là lúc để chọn cách an toàn: không bao giờ được để những quan điểm phổ biến về các thị trường ảnh hưởngđến tư duy của bạn về các thương vụ kinh doanh mới. Những thời điểm không chắc chắn thường là những thời điểm tốt nhất để thành lập các doanh nghiệp mới – những nhân viên tài năng háo hức được thử sức với các ý tưởng mới còn những nhà cung cấp sẵn sàng giảm giá để mang về các khách hàng mới cũng như tăng thêm doanh thu. Bí quyết là tìm ra một sản phẩm hoặc dịch vụ nổi bật bằng cách cải thiện cuộc sống của mọi người.

Nhiều người đã hỏi tôi trong điều kiện kinh tế như thế này, các doanh nhân nên để mắt đến ngành nào hay khu vực nào. Trước đây, Virgin thường tìm kiếm cơ hội trong các ngành mà những công ty đầu ngành đang hoạt động kém hiệu quả và đối xử không tốt với khách hàng – như tôi đã chỉ ra, chúng tôi đã thành công trong ngành hàng không, dịch vụ điện thoại di động và dịch vụ tài chính. Nhưng hiện nay, chúng tôi đang tập trung vào khu vực xanh: Tìm cách cung cấp năng lượng tái tạo, sản xuất nước sạch và bảo tồn cả hai. Chúng tôi tin rằng khu vực này đang đưa ra những cơ hội lớn nhất trong thời đại của chúng ta.

Hãy xem xét việc xã hội của chúng ta hiện đang phải đối mặt với nhiều thách thức khó khăn, đòi hỏi lối tư duy sáng tạo, thậm chí mang tính cách mạng – năng lực chủ đạo của các doanh nhân. Làm thế nào chúng ta có thể cung cấp đủ năng lượng, thức ăn và nước uống cho lượng người đang ngày càng tăng trên toàn cầu? Làm thế nào chúng ta có thể đưa hàng tỷ người thoát khỏi đói nghèo mà không làm cạn kiệt các nguồn tài nguyên? Chúng ta có thể đồng thời phục hồi và bảo vệ các hệ thống nuôi dưỡng sự sống tự nhiên mà chúng ta vẫn phụ thuộc vào không?

Nếu bạn đang nghĩ về việc tham gia lĩnh vực này, hãy thử đánh giá xem các cơ hội mang tính cấu trúc có thể nằm ở đâu trong khu vực của bạn. Có cơ hội gần như trong mọi thị trường: Cơ quan Năng lượng Quốc tế ước tính việc tiêu thụ năng lượng trên toàn cầu sẽ tăng gần 40% trong 20 năm tới; để đáp ứng nhu cầu trên toàn thế giới cho đến năm 2035, xã hội của chúng ta sẽ cần đầu tư 33 nghìn tỷ đô-la vào cơ sở hạ tầng phục vụ cho việc cung cấp năng lượng.

Các công ty sản xuất dầu lớn cho rằng có đủ dầu để đáp ứng những nhu cầu này trong nhiều năm, nhưng ngay cả như vậy – dù rất đáng ngờ – những cân nhắc về biến đổi khí hậu cùng những mối quan ngại về tính ổn định chính trị của các quốc gia sản xuất dầu khiến các quan chức chính phủ trên khắp thế giới cần chuyển sang các lựa chọn khác. Trước khi các nhà máy điện hạt nhân ở Nhật Bản bị sóng thần tàn phá vào năm 2011, người ta vẫn nghĩ điện hạt nhân là lựa chọn thay thế tốt nhất và các cơ quan nhà nước cùng những công ty tư nhân đang đầu tư vào lĩnh vực này; nhưng hiện nay, các mối lo ngại mới về sự an toàn đã khiến người ta tập trung hơn vào các nguồn năng lượng tái tạo khác.

Quả thật, các nhà phân tích dự đoán rằng các nguồn năng lượng tái tạo như năng lượng mặt trời, gió, nhiên liệu sinh học và thủy điện sẽ sớm cung cấp một phần tư nhu cầu năng lượng của chúng ta. Dự đoán mới nhất từ hãng nghiên cứu Clean Edge Inc. cho thấy tổng doanh thu từ năng lượng mặt trời, gió và nhiên liệu sinh học sẽ tăng từ 188,1 tỷ đô-la vào năm 2010 lên 349,2 tỷ đô-la vào năm 2020.

Nếu đang sinh sống trong một khu vực thiếu nước sạch, bạn có thể muốn cân nhắc tham gia vào lĩnh vực đó. Việc thiếu nước sẽ chỉ trở nên tồi tệ hơn: Theo các dự đoán của Liên Hợp Quốc, đến năm 2030, hơn 60% dân số thế giới – tổng cộng là 5 tỷ người – sẽ sống trong các khu đô thị. Thông qua Quỹ Xanh của Virgin, chúng tôi đã đầu tư vào một công ty khử mặn có tên là Seven Seas Water

để tạo ra nguồn cung cấp nước sạch ở những nơi có nhu cầu về nước sạch rất cao, như Caribe. Cung cấp nguồn tài nguyên này theo cách bền vững và thân thiện với môi trường là một thử thách mang tính kỹ thuật: Liệu đội của bạn đã sẵn sàng giải quyết bài toán thú vị này chưa?

Một khu vực khác mở ra rất nhiều cơ hội là hiệu quả sử dụng nước và năng lượng, trong đó bao gồm mọi thứ từ bóng đèn cho đến vật liệu cách điện hay vòi nước trong bếp. Đây là những phương tiện hiệu quả nhất để giảm khí thải CO2 đồng thời giúp các nguồn tài nguyên của chúng ta tồn tại lâu hơn. Một nghiên cứu gần đây của McKinsey cho thấy nếu trong chín năm tiếp theo, mỗi năm đầu tư 170 tỷ đô-la vào việc sử dụng năng lượng hiệu quả thì mức tăng nhu cầu năng lượng sẽ được giảm đi một nửa – một bước tiến lớn trong việc giảm khí thải CO2 và ngăn chặn mức hủy diệt của hiện tượng nóng lên trên toàn cầu. Nếu bạn cùng đội của mình đang tìm kiếm công việc có ý nghĩa và đem lại phần thưởng to lớn, hãy nghĩ về việc đóng góp một phần vào công cuộc bảo vệ tương lai hành tinh của chúng ta!

Nếu đang gặp khó khăn trong việc tìm nguồn tài trợ cho ý tưởng về một sản phẩm hoặc dịch vụ, hay trong việc quyết định hướng đi cho doanh nghiệp của bạn, thì bây giờ có thể là thời điểm đúng để thử một lựa chọn khác. Tùy vào vị trí và lĩnh vực chuyên môn mà bạn có thể quyết định xem viễn cảnh tốt đẹp nhất của mình có nằm ở ngành công nghiệp xanh hay không. Các quốc gia trên khắp thế giới đang đối mặt với những vấn đề nan giải liên quan đến tình trạng thiếu nước và năng lượng: Hãy cùng nhau đưa ra một vài giải pháp.

“Chúng ta hãy bắt tay vì điều đó!”

Giờ thì gọi luật sư vào đây

HỎI: Đã có lúc chỉ một cái bắt tay là đủ để chốt một thỏa thuận. Liệu những cái bắt tay còn có ý nghĩa trong kinh doanh hiện đại không?

– Winfred Kagwe, Kenya

ĐÁP: Ồ, Winfred, tôi cho rằng câu trả lời là “có, nhưng…” Bắt tay vẫn rất quan trọng trong kinh doanh vì lòng tin là trọng tâm của mọi mối quan hệ. Trong một thế giới lý tưởng, một cái bắt tay là tất cả những gì một doanh nhân hay một giám đốc cần để chốt một thỏa thuận với đối tác, nhà đầu tư, công ty hay khách hàng – suy cho cùng, danh tiếng là tất cả trong cuộc sống và trong kinh doanh cũng vậy. Những lời bạn nói sẽ vẫn là cam kết của bạn, và nếu bạn không làm theo lời mình nói, danh tiếng của bạn sẽ bị hủy hoại đến mức khó có thể phục hồi lại được.

Tuy nhiên, bắt tay chỉ là khởi đầu cho quá trình xây dựng một mối quan hệ công việc. Các điều kiện kinh doanh có thể thay đổi mạnh mẽ trong khoảng thời gian rất ngắn – mọi thứ, từ trạng thái của nền kinh tế cho đến thị hiếu người tiêu dùng hay các phản ứng của đối thủ cạnh tranh – và những cách diễn giải về việc một thỏa thuận sẽ được áp dụng trong các hoàn cảnh khác nhau như thế nào, có thể rất khác biệt.

Ngoài ra, trí nhớ của con người thay đổi theo thời gian. Khi các bên cố nhớ lại chính xác các chi tiết trong một hợp đồng miệng sau nhiều năm, hiện tượng “tam sao thất bản” sẽ xảy ra. Điều này một phần là bởi mọi người thường dễ lạc quan thái quá vào lúc mới bắt đầu thỏa thuận để rồi sau đó, khi giấc mơ chạm trán thực tế, trí nhớ trở nên có chọn lọc – đặc biệt khi có liên quan đến một số tiền lớn. Nhiều khả năng bạn và đối tác sẽ tranh cãi nếu các bạn

chỉ thỏa thuận bằng một cái bắt tay, vì vậy sau khi bắt tay, hãy ký một hợp đồng đơn giản, rõ ràng, trong đó ghi rõ mọi điều khoản của thỏa thuận.

Tôi đã sớn học được điều này: Trong những ngày đầu sau khi thành lập Virgin Records, có vài dịp chúng tôi chỉ bắt tay để thực hiện thỏa thuận với các ban nhạc, để rồi sau đó phát hiện ra rằng cái bắt tay của chúng tôi đã bị thay thế bởi một văn bản thỏa thuận hợp pháp của đối thủ cạnh tranh. Chúng tôi đã đánh mất thỏa thuận với các ban nhạc như Dire Straits và 10cc vì lý do này. (Vấn đề là trong âm nhạc, có rất nhiều bên liên quan đến một thỏa thuận – các thành viên ban nhạc, những người đại diện, và các tư vấn viên, tất cả đều có thể có dự định rất khác nhau.)

Trong một số trường hợp, chúng tôi đáng ra nên cập nhật các thỏa thuận của mình để phản ánh các thành công của một số hợp đồng. Khi Mike Oldfield mang theo Tubular Bells đến gặp chúng tôi, chúng tôi đã chấp nhận một rủi ro rất lớn khi tài trợ cho hoạt động sản xuất và phân phối album này. Nó đã trở thành một thành công lâu dài và đáng kinh ngạc, giúp chúng tôi thành lập công ty mới. Chúng tôi cập nhật hợp đồng của anh ấy trong nhiều năm, nhưng, khi nhìn lại, đáng ra chúng tôi nên sửa lại các điều khoản nhanh hơn, để cả hai bên cùng có lợi.

Nhưng tôi đã học được rằng việc thỏa thuận bằng một cái bắt tay rất rủi ro trong các tình huống có thể gây tranh chấp, vì vậy các thỏa thuận pháp lý đơn giản của chúng tôi cho phép tôi giải quyết các vấn đề một cách nhanh chóng và trong một vài trường hợp, còn cho phép tôi hào phóng hơn một chút so với các quy định của một hợp đồng. Khi Nik Powell, đồng sáng lập và cũng là một người bạn của tôi, quyết định rời Virgin, chúng tôi đã có một thỏa thuận bằng văn bản, giúp chúng tôi quyết định hướng đi tiếp một cách nhanh chóng và thân thiện. Tôi mừng là chúng tôi đã tiên liệu trước được vấn đề nên đã cùng nhau thảo ra văn bản đó, và chúng tôi vẫn là những người bạn trong suốt 40 năm.

Nhiều doanh nhân khởi nghiệp không đưa ra các bản hợp đồng chi tiết đơn giản bởi quy trình này có tiếng chậm, khó khăn và đắt đỏ trong khi nhiều công ty lại được thành lập một cách vội vã.

Các luật sự cần đảm bảo rằng họ đã bao quát mọi tình huống có thể xảy ra, tức là họ có thể phải thêm các trang điều khoản luật. Để tránh tình huống này, khi đạt được thỏa thuận, bạn và đối tác nên cùng nhau đề ra một khung thỏa thuận cơ bản và đưa tài liệu đó cho luật sư. Bạn sẽ thấy rằng sẽ dễ dàng hơn nếu kiểm soát

ngay từ những bước đầu tiên.

Một danh tiếng công bằng và nhất quán không chỉ quan trọng đối với các doanh nhân đang xây dựng doanh nghiệp; mà mọi người trong công ty, từ giám đốc cho đến nhân viên tuyến đầu, đều cần đi theo, nhằm tiếp tục xây dựng các mối quan hệ được tạo ra từ những thỏa thuận. Làm nhiều hơn cần thiết có thể tạo ra sự khác biệt trong việc tạo lập danh tiếng cho công ty. Tuy nhiên, nếu bạn định làm vậy, người của bạn cần biết các điều khoản của thỏa thuận và nhiều người trong số họ còn cần xem cả bản hợp đồng nữa. Sẽ rất có ích nếu bạn có một bản dạng rút gọn trong đó ghi những điểm quan trọng và có thể dễ dàng đọc hết trong vòng vài phút thay vì vài giờ.

Quay trở lại với phần "có" trong câu trả lời của tôi: Hãy bắt tay để chốt một thỏa thuận – nhưng sau đó phải đề nghị các luật sự ghi lại các chi tiết. Đó có thể sẽ là những đồng tiền khôn ngoan nhất bạn từng tiêu!

Các mối quan hệ công sở

Một chủ đề nhạy cảm

Vào đầu năm 2012, tôi đã có vài ngày tuyệt vời khi được gặp các nhân viên Northern Rock tại văn phòng của họ trên khắp nước Anh. Như tôi đã nói, Virgin đã mua lại ngân hàng từ chính phủ Anh và nó – Northern Rock, không phải chính phủ – đang trong quá trình tái lập thương hiệu thành Virgin Money.

Với tư cách "những người chủ mới", chúng tôi không bao giờ dám chắc về sự chào đón mà mình có thể nhận được từ các nhân viên tại công ty mới được mua lại này, nhưng tất cả họ đều rất thân thiện. Tôi đến đó để chào mừng các nhân viên Northern Rock trở thành những thành viên mới nhất trong gia đình Virgin và tôi rất phấn khởi khi phát hiện ra rằng một tinh thần gia đình mạnh mẽ đã đi sâu vào từng ngóc ngách trong ngân hàng này.

Tôi không những liên tục gặp những cặp vợ chồng làm việc trong cùng một văn phòng mà đôi khi cả con cái họ nữa. Tôi không thể nghĩ ra một sự chứng thực nào dành cho một công ty tốt hơn việc nói rằng bạn đã giới thiệu nó như một nơi mà các thành viên trong gia đình bạn cũng nên làm việc.

Một vài ngày sau sự kiện này, khi tôi đang ăn tối với một người bạn cũ đến từ New York thì ông ấy bỗng hỏi tôi rằng chính sách của Virgin đối với thứ mà ông gọi là "sự lãng mạn nơi công sở" là gì. Có vẻ như người con trai 28 tuổi của ông đang làm việc tại một công ty ngăn cấm triệt để việc nam nữ có tình cảm với nhau trong công ty và do đó, cậu ấy đang có một khoảng thời gian khó khăn khi phải cố giữ bí mật mối quan hệ ba tháng với một đồng nghiệp nữ. Ngay cả bên ngoài công sở, họ cũng phải sống trong nỗi lo sợ bị phát hiện đang ở cùng nhau và điều này khiến họ rất mệt mỏi.

Trước đây, tôi không hề nghĩ đến vấn đề này và theo tôi biết thì chúng tôi chưa bao giờ gặp bất cứ vấn đề gì với các mối quan hệ

nơi công sở. Chúng tôi chắc chắn không có bất kỳ cấm kỵ kỳ quặc nào buộc các nhân viên phải che giấu cảm xúc của họ. Thành thật mà nói, với việc mọi người đang dành nhiều thời gian ở công sở hơn bao giờ hết và việc kết hôn lần đầu đang diễn ra muộn hơn rất nhiều so với trước đây, thì yêu nhau tại công sở dường như nên được coi là một điều không thể tránh khỏi thay vì một điều xằng bậy.

Sự hứng thú trong tôi được đánh thức và tôi đã đặt ra câu hỏi này cho một vài người đứng đầu các công ty mà tôi coi là tiến bộ. Kết quả là tôi đã có được một cách tiếp cận khả thi mà với nó, nhân viên cũng như công ty có thể tránh được các vấn đề – thay vì phải bắn gục thần Tình Yêu.

Nguyên tắc KISS ("Keep it simple stupid" – Đơn giản thôi, đồ ngốc!) có thể được áp dụng theo nhiều cách trong trường hợp này. Nếu các nhân viên độc thân được phép yêu nhau thì việc này sẽ có lợi cho cả nhân viên và công ty.

Bằng việc không đẩy mọi người vào các mối quan hệ vụng trộm, với một vài quy tắc thực tiễn đơn giản, bạn sẽ dễ được nhân viên của mình kính trọng và nghe theo hơn.

Rõ ràng, những cặp đôi đang yêu nhau về lý tưởng mà nói không nên có quan hệ cấp trên-cấp dưới. Ngoài ra, mặc dù mỗi công ty, mỗi tình huống mỗi khác, nhưng để cả hai làm việc trong cùng một bộ phận không phải là một ý kiến hay. Dù cho hai người đó có thận trọng và hiểu biết đến mấy thì việc ở quá gần nhau trong quan hệ công việc hằng ngày vẫn rất dễ làm nảy sinh vấn đề. Vì vậy, việc để họ làm khác bộ phận có thể sẽ tốt cho cả hai.

Một đề xuất thú vị khác mà tôi nhận được là không dùng e-mail công ty để gửi những tin nhắn nhạy cảm vì chỉ cần ấn nhầm một phím thôi là có thể truyền toàn bộ những thứ đáng ra phải giữ bí mật ra khắp công ty!

Dù có chuyện gì đi nữa thì thông thường, một mối quan hệ công sở thường kết thúc với việc một người sẽ phải tìm một công việc khác. Trớ trêu thay, dù sau cùng cặp đôi chia tay hay làm đám cưới, thì kết quả trên vẫn không khác gì.

Vì vậy một công ty có tư duy tiến bộ nên nghĩ lại về việc cấm triệt để tình yêu công sở. Thay vì đặt ra những quy định khiến các nhân viên sao nhãng và không hài lòng (như trong trường hợp người con trai của bạn tôi), sẽ thông minh hơn nhiều nếu bạn đưa

ra một số nguyên tắc chung giúp họ xử lý các mối quan hệ của mình.

Tôi luôn tin rằng một công ty tốt nên cư xử như một gia đình lớn và, như bất kỳ ai từng nuôi con đều biết, xử lý những vấn đề tình cảm đó đơn giản chỉ là một phần trong cuộc sống gia đình.

Gây dựng được lòng tin ở khách hàng

Bạn sẽ có được lòng trung thành của họ

HỎI: Gần đây tôi thành lập công ty riêng, cộng tác với anh trai tôi, người đã có sẵn một công ty, nhưng thật khó để tìm ra cách khiến khách hàng chú ý và tin tưởng công ty của chúng tôi.

Người làm kinh doanh nói chung và doanh nhân khởi nghiệp có gì khác nhau, nếu ông phải chọn một điều để định nghĩa cho thành công của mình, đó sẽ là gì?

– Randall De Freitas, Trinidad & Tobago

ĐÁP: Chúc mừng công ty mới của bạn! Có công ty riêng và được làm việc với những người thân trong gia đình mình có thể là một trải nghiệm đem lại nhiều phần thưởng xứng đáng.

Thành lập một công ty mới rất khó, và phần lớn sẽ thất bại trong năm đầu tiên – luôn là do không thực hiện tốt kế hoạch, không được khách hàng biết đến, và/hoặc không đủ tiền. Trong giai đoạn đầu sự nghiệp, tôi luôn cố gắng giải quyết hai vấn đề đầu tiên bằng cách bảo đảm rằng chúng tôi có sản phẩm hoặc dịch vụ tuyệt vời và mọi người biết về các công ty của chúng tôi nhờ những màn quảng cáo xấc xược cũng như khả năng thu hút sự chú ý từ công chúng tuyệt vời.

Tôi tin rằng nếu chúng tôi giải quyết được hai vấn đề quan trọng đó, việc giải quyết thử thách thứ ba sẽ dễ dàng hơn: Tạo ra đủ tiền mặt để duy trì hoạt động doanh nghiệp. Về tổng thể thì phương pháp này có hiệu quả, và khi Virgin mở rộng, chúng tôi chỉ thành lập công ty mới khi cảm thấy chúng tôi có một kế hoạch kinh doanh tuyệt vời và có thể thách thức thành công của các nhà lãnh đạo thị trường lười biếng trong một khu vực sẵn sàng bị làm rung

chuyển.

Khi đánh giá Virgin đã không làm tốt ở đâu, một khuôn mẫu nổi lên rõ ràng: Các công ty của chúng tôi không thành công khi sự khác biệt theo kiểu Virgin khiến khách hàng khó có thể chấp nhận – khi chúng tôi tung ra các sản phẩm như đồ uống, mỹ phẩm và quần áo. Các công ty Virgin này có các kênh phân phối và ngân sách marketing hạn chế so với các đối thủ lớn khác, và do sự khác biệt này, thật khó để kéo dài sự nhận diện và hứng thú của khách hàng đối với sản phẩm.

Về bản chất, tôi không thông thạo về những con số, vì vậy, tôi không đo lường thành công của một công ty mới bằng số tiền chúng tôi kiếm được. Trong những ngày đầu của Virgin Music, chúng tôi muốn tạo ra một nơi tuyệt vời để nghe nhạc và gặp gỡ bạn bè. Tôi nghĩ rằng nếu nhân viên thích các cửa hàng của chúng tôi thì có khả năng cao là khách hàng cũng sẽ thích. Tại Virgin Records, chúng tôi có thái độ tương tự. Về nguyên tắc, chúng tôi chỉ nhận các ban nhạc và nghệ sĩ mà chúng tôi nghĩ rằng làm việc cùng họ sẽ rất vui vẻ – do đó chúng tôi ký hợp đồng với những nghệ sĩ như Sex Pistols và Rolling Stones. Sau đó, chúng tôi sẽ tạo ra một cơn địa chấn về họ.

Điều này mang tôi đến một bí mật để thành công lâu dài: Đó là hãy bảo vệ lòng tin của khách hàng, và nó nên trở thành một phần trong chiến lược khác biệt hóa và marketing của bạn. Tại Virgin, lúc đầu, chúng tôi đã làm được điều này một cách khá tình cờ, bằng cách dựa vào sự cởi mở và đơn giản khi giao tiếp với khách hàng. Do tạo ra các công ty mà mọi nhân viên đều tự hào, tất cả chúng tôi đều quan tâm sâu sắc đến chất lượng và dịch vụ chăm sóc khách hàng, đồng thời các chiến dịch marketing tập trung vào việc tại sao các công ty của chúng tôi lại đặc biệt và khác biệt.

Gắn kết tên tôi với thương hiệu Virgin cũng giúp nuôi dưỡng ý thức về trách nhiệm với thương hiệu. Khi tôi chuẩn bị khai trương Virgin Atlantic Airways, ngài Freddie Laker đã cho tôi một lời khuyên quý giá về tầm quan trọng của việc được chú ý. Ông nói rằng khi Virgin không có ngân sách để cạnh tranh với các thương hiệu phổ biến, thì việc sử dụng các thử thách một cách thông minh – như việc chúng tôi nỗ lực lập kỷ lục thế giới bằng thuyền và khinh khí cầu – sẽ giúp làm tăng danh tiếng của hãng hàng không.

Chiến lược này đã có tác dụng. Chúng tôi thường được “giật tít”

mà chỉ phải chi một phần nhỏ so với các khoản chi của đối thủ cho marketing. Điều này có nghĩa là ngay từ sớm, chúng tôi đã tô điểm cho thương hiệu của mình. Tôi cũng khuyến khích khách hàng gửi e-mail trực tiếp cho mình và khuyên các CEO của chúng tôi làm tương tự nhằm củng cố sự thân thiết với khách hàng.

Qua thời gian, điều này dường như đã giúp chúng tôi không mắc phải nhiều thói quen xấu của các công ty lớn. Việc chúng tôi coi trọng dịch vụ, duy trì tính hài hước và bảo đảm nhân viên của mình "sở hữu" các công ty đã giúp chúng tôi xây dựng mối quan hệ bền chặt với khách hàng. Qua nhiều năm, chúng tôi đã giành được sự tin cậy của họ và lòng tin của họ lại thúc đẩy chúng tôi đền đáp lại hơn nữa.

Nhiều chiến dịch quảng cáo của chúng tôi được thực hiện dựa trên cách giao tiếp cởi mở, chân thành này. Các công ty điện thoại di động của chúng tôi cung cấp các hóa đơn rõ ràng và không có khoản phí ẩn nào; các thỏa thuận thẻ tín dụng của chúng tôi rất dễ hiểu; các thành viên câu lạc bộ chăm sóc sức khỏe của chúng tôi không bị trói trong các hợp đồng dài dòng.

Trong môi trường kinh doanh hiện tại, có lẽ sẽ khó để tập trung vào thứ gì khác ngoài các con số, nhưng tôi tin chiến lược khác biệt hóa và quảng bá sản phẩm với mục đích giành được sự tin cậy của khách hàng là cách duy nhất để xây dựng một doanh nghiệp bền vững. Nếu đang gặp khó khăn, đừng nản chí. Bạn đã xác định được các thử thách quan trọng, vì vậy, chỉ cần giữ thông điệp của bạn đơn giản, trực tiếp, trung thực – và thật công khai.

Nếu làm vậy, bạn và anh trai sẽ còn tiến xa.

Để làm việc tốt hơn

Hãy nghỉ ngơi xả láng!

Vào tháng 7, khi tôi đang viết đến phần này của cuốn sách, nhiều người, đặc biệt là ở Bắc bán cầu, đã đang đi nghỉ hoặc chuẩn bị đi nghỉ. Đây là thời điểm trong năm mà nhiều người làm kinh doanh thấy thật khó để tắt điện thoại và duy trì sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Quả thật là khó: ngày nay, kinh doanh mang tính toàn cầu và có nhịp độ rất nhanh, bạn có thể nhận được e-mail, tin nhắn, hay các cuộc điện thoại vào bất cứ lúc nào, 24/7, từ đồng nghiệp cũng như khách hàng, tức là người ta đòi hỏi bạn phải luôn chú ý đếnnhững phát triển mới nhất tại công ty bạn. Trong môi trường này, các quyết định thường được đưa ra quá nhanh bởi những con người đã mệt mỏi đến mức không thể lựa chọn sáng suốt – một tình huống mà qua thời gian sẽ cản trở sự phát triển của một công ty cùng khả năng thành công của nó.

Khi tôi gặp những nhóm đồng nghiệp hoặc các doanh nhân, thỉnh thoảng tôi có hỏi họ rằng nếu có cơ hội thì họ sẽ sắp xếp giờ làm việc của mình khác đi như thế nào. Liệu họ có muốn chia sẻ công việc, nghỉ nhiều hơn hay làm việc linh hoạt hơn không?

Phần lớn mọi người cảm thấy miễn cưỡng để nói lên quan điểm của mình, dù cho tình huống là gì, vì họ sợ sếp của mình sẽ nghĩ họ lười biếng hoặc thiếu động lực. Mặc dù nhiều người rất muốn thay đổi lịch làm việc của họ, nhưng cứ năm giám đốc thì chỉ có một giám đốc tự động đưa ra thông tin đó. Nếu tôi kiên quyết hỏi thì hóa ra là hơn một nửa nhóm muốn công ty của họ linh động hơn về giờ giấc làm việc.

Giải quyết vấn đề này là một việc quan trọng, dù cho bạn đang thành lập một doanh nghiệp mới hay điều hành một doanh nghiệp cũ, vì giữ cho nhân viên luôn hài lòng và giàu động lực là chìa khóa đối với thành công của công ty. Theo kinh nghiệm của tôi cũng như của tập đoàn chúng tôi trong nhiều năm thì việc cho

phép bản thân nghỉ ngơi và đảm bảo rằng nhân viên hoặc đồng nghiệp của bạn cũng có khả năng làm tương tự – sẽ tốt hơn nếu họ theo đuổi sở thích riêng của bản thân – sẽ giúp bạn giữ chân được những thành viên giá trị nhất. Họ cũng sẽ sáng tạo và đổi mới hơn, từ đó tạo ra kết quả tốt hơn.

Hãy thử hỏi những nhân viên quan trọng của bạn xem cách tốt nhất bạn có thể giúp họ theo đuổi mục tiêu ở công sở cũng như ở nhà là gì. Có thể đó là thay đổi giờ giấc tuần làm việc hoặc một việc gì đó mang tính triệt để như cấm nhắn tin vào cuối tuần kể cả khi có việc khẩn cấp. Bạn có thể tin là vợ hoặc chồng của họ cũng sẽ thích điều đó!

Một vài người có thể thích chia sẻ công việc, một lựa chọn thay thế khác sẽ giúp bạn giữ chân những nhân viên lớn tuổi giàu kinh nghiệm hoặc những người không thể làm việc toàn thời gian – ví dụ như những người có con nhỏ hay phải chăm sóc người già trong gia đình hoặc người thân bị ốm. Giải pháp này có thể tạo ra công ăn việc làm vì có nhiều nhân viên toàn thời gian tình nguyện giảm giờ làm nếu có cơ hội, và nhiều người thất nghiệp đủ năng lực sẵn sàng làm bán thời gian nếu được.

Các quản lý cấp cao có thể khó chấp nhận việc những đồng nghiệp của họ chia sẻ công việc vì sợ sẽ không theo dõi được các tiến bộ trong lĩnh vực của họ và bỏ lỡ những điều quan trọng. Nhưng hiếm có công việc nào không thể được chia sẻ giữa hai người hoặc hơn. Thực ra, những nỗi sợ này phản ánh thực tế rằng nhiều nhà điều hành đang phải chịu quá nhiều gánh nặng, rằng các công ty thường giao quá nhiều trách nhiệm lên một người duy nhất. Nhờ cho phép chia sẻ công việc – chuyển giao khối lượng công việc tốt hơn – các công ty có thể bảo đảm rằng kiến thức cũng như kinh nghiệm sẽ lan rộng hơn, và các quyết định sẽ được đưa ra bởi những người có vị trí tốt nhất để làm vậy. Câu nói "hai cái đầu tốt hơn một cái đầu" cũng được cho là rất hữu ích trong thực tế!

Một việc quan trọng không kém là xem xét kỹ lưỡng chính sách của công ty về những ngày quốc lễ và những ngày nghỉ được hưởng lương. Đáng buồn là ở một vài quốc gia, cụ thể là ở Mỹ, các công ty không cho phép nhân viên có đủ thời gian để xả hơi và lấy lại sức. Ở đó, thông thường, họ chỉ được nghỉ phép 10 ngày có lương – một điều hoàn toàn vô giá trị và không hề đủ; thái độ khiến nhân viên không muốn đi nghỉ này chỉ có tác dụng kích thích sự bất mãn và tình trạng vắng mặt hàng loạt. Ở châu Âu, phần lớn các công ty có ý thức tốt hơn về điều gì phù hợp và có lợi cho cả nhân viên cũng như công ty.

Hãy nhớ rằng, sự hào phóng của bạn sẽ được đền đáp! Luôn có khoảng trống để điều tiết nhu cầu của nhân viên. Nếu có ít tiền do bạn đang điều hành một công ty khởi nghiệp hoặc công ty đang ở trong giai đoạn đầu, bạn có thể cho nhân viên nghỉ nhiều hơn để bù lại mức lương thấp. Trong các công ty lớn hơn, mạnh hơn, những nhân viên làm việc lâu năm nên được lựa chọn nghỉ phép hoặc nghỉ không lương – bất cứ điều gì cần thiết để lấy lại sức lực. Và không phải 20 năm 1 lần!

Cuối cùng, khi đã thành lập được một đội đáng tin cậy, đừng sợ để mọi người được thỉnh thoảng làm việc từ nhà. Nhiều người thấy rằng họ làm việc năng suất hơn khi không còn phải di chuyển và có thể tập trung vào một dự án nhờ sự yên tĩnh ở nhà. Tôi rất may mắn vì gần như sáng nào cũng có thể bơi quanh đảo Necker; nhờ giảm thời gian di chuyển đến công ty, bạn có thể dùng thời gian đó để đến phòng tập hoặc đơn giản là chiều chuộng bản thân bằng một ly cappuccino và đọc báo trong 15 phút tại quán cà phê ưa thích của mình.

Việc thúc giục nhân viên (và chính bản thân bạn) đi nghỉ định kỳ đồng thời dành thời gian cho gia đình và những sở thích khác nghe có vẻngược đời trong thế giới đang phát triển quá nhanh này, nhưng hãy cố coi đó là một bài tập để bảo vệ công ty. Khi duy trì sức khỏe thể chất và tinh thần cho nhân viên, bạn đang bảo vệ tài sản lớn nhất của công ty mình – con người. Nếu vẽ ra các nhu cầu của họ và tìm giải pháp, bạn sẽ thấy mình được đền đáp rất lớn thông qua sức sáng tạo, năng lượng, lòng nhiệt thành, khả năng làm việc nhóm của họ – và cuối cùng là thành công trong kinh doanh.

Giờ hãy rời góc làm việc quen thuộc của mình và đi một vòng, nói chuyện với một vài đồng nghiệp và hỏi rằng “Nếu ngay bây giờ bạn được làm một việc khác thì việc đó là gì?” Câu trả lời có thể sẽ khiến bạn ngạc nhiên đấy.

Khởi tạo thương hiệu

Sống bằng các giá trị

Rất nhiều người hỏi tôi về thương hiệu Virgin – bí quyết của chúng tôi là gì? Đâu là công thức ma thuật có tác dụng lâu dài?

Sự thực là, chúng tôi bắt đầu với một ý tưởng vô cùng đơn giản và nó đã phát triển theo thời gian. Khi mở cửa hàng băng đĩa đầu tiên, tôi nghĩ nó có thể thành công nếu tôi biến nó thành một nơi thú vị để tụ tập đồng thời giữ giá bán thấp. Tôi hy vọng hai yếu tố này khi kết hợp lại sẽ khiến cửa hàng nổi tiếng và doanh số bán ra sẽ bù được giá thấp. Vào thời điểm đó, tôi không hề biết rằng những ý tưởng cơ bản này là khởi đầu cho thứ mà hiện nay được gọi là các giá trị thương hiệu. Tại Virgin, giá trị thương hiệu của chúng tôi là cung cấp giá trị cao và một trải nghiệm khách hàng tuyệt vời cho mỗi đồng tiền bỏ ra.

Lúc đó, và ngay cả bây giờ, tôi tin tưởng sâu sắc rằng bạn có thể áp dụng những nguyên tắc giản dị này vào bất kỳ tình huống kinh doanh nào. Ngày nay, Virgin đã trở thành một trong những thương hiệu đa dạng nhất thế giới vì chúng tôi liên tục tham gia vào các thị trường mới và làm rung chuyển chúng vì lợi ích của khách hàng. Và các giá trị thương hiệu của chúng tôi chính là chất keo kết dính tất cả mọi thứ lại với nhau.

Điều này không có nghĩa là doanh nghiệp của chúng tôi "nhạc nào cũng nhảy", như đội của tôi thường nhắc nhở tôi. Mặc dù chúng tôi nhận được những đề xuất về gần như mọi sản phẩm hoặc dịch vụ có thể nghĩ ra – đồ uống, phẫu thuật thẩm mỹ, quần áo, nhà hàng, dưỡng lão, thậm chí cả dịch vụ tang lễ – nhưng chúng tôi có một đội trung tâm chuyên đánh giá các ý tưởng để xem chúng có phù hợp với các giá trị của chúng tôi và những điều người tiêu dùng kỳ vọng ở Virgin hay không. Đôi khi cuộc tranh luận diễn ra rất gay gắt.

Và thỉnh thoảng, việc chúng tôi chấp nhận rủi ro đem lại phần thưởng xứng đáng, như khi chúng tôi vực lại công ty cáp NTL:Telewest của Anh và biến nó thành một công ty thành công, tập trung vào khách hàng, hiện nổi tiếng với cái tên Virgin Media. Nỗ lực lớn này liên quan đến việc đưa một số người giỏi nhất của chúng tôi vào công ty đó và thay đổi trọng tâm từ mục tiêu doanh thu hàng quý sang các mục tiêu dài hạn hơn là khiến khách hàng vui vẻ và trung thành. Khiến nhân viên và khách hàng vui vẻ rất có lợi cho kinh doanh và đó không phải là một chi phí có thể cắt bỏ!

Mặc dù thật tuyệt khi đọc được những bài báo nói rằng Virgin là một trong những thương hiệu mạnh nhất thế giới, nhưng mục tiêu của công ty chúng tôi còn là trở thành một trong những thương hiệu đáng tin cậy nhất.

Để đạt được điều này, chúng tôi đã tạo nên một cơ cấu giúp bảo đảm rằng mọi công ty trong Tập đoàn Virgin đều hòa hợp hoàn toàn với các giá trị của chúng tôi cũng như những kỳ vọng của khách hàng đi cùng với chúng. Chúng tôi cung cấp các khóa đào tạo thương hiệu dành cho mọi công ty và cung cấp các công cụ mà họ cần. Chúng tôi đặt mục tiêu thỏa mãn khách hàng tại mọi tổng đài và đo lường nó định kỳ. Chúng tôi tập hợp mọi bộ phận marketing để chia sẻ ý tưởng. Và mọi doanh nghiệp mới đều nhận được những sự trợ giúp này ngay từ đầu.

Chúng tôi tìm cách phác thảo cách để khiến Virgin mạnh hơn trong tương lai. Bất kể Virgin đã trở nên lớn mạnh như thế nào – hiện chúng tôi hoạt động tại hơn 30 quốc gia với hơn 50.000 nhân viên và phục vụ hàng triệu khách hàng mỗi tháng – chúng tôi không thể tự mãn. Chúng tôi tập trung vào các khu vực cốt lõi mà mọi công ty Virgin phải coi là các ưu tiên để phát triển thương hiệu. Những khu vực này bao gồm tất cả mọi thứ, từ những điều cơ bản về thương hiệu Virgin cho đến việc kết nối trực tuyến với khách hàng. Nó cũng nhấn mạnh sự cộng tác giữa các công ty Virgin, chủ nghĩa doanh nhân, đạo đức – và cả âm nhạc, sự vui vẻ và sự sôi động! Về cơ bản, nó là một bản đồ lộ trình kết nối quá khứ với tương lai của chúng tôi.

Tôi thường nói đến con người – thay vì thống kê doanh số hay lợi nhuận – bởi, tôi hy vọng là tôi đã làm rõ điều đó trong cuốn sách này, tôi thật sự tin rằng con người là trái tim và tâm hồn của thương hiệu. Ý tưởng đơn giản về việc cung cấp cho khách hàng một trải nghiệm tốt hơn và cảm thấy vui vẻ khi làm điều đó luôn cuốn hút những con người thông minh và nhiệt tình. Điều đó nói

lên rằng, mặc dù việc có được những con người sáng tạo thiên bẩm giúp phát triển các sản phẩm hay chiến lược marketing tuyệt vời là rất quan trọng, nhưng việc đó sẽ là công cốc nếu những nhân viên tuyến đầu không cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ đến khách hàng đúng cách, 24/7. Nhờ coi trọng từng nhân viên mà các giá trị thương hiệu của Virgin đã trở thành một thứ gì đó còn hơn cả một bản tuyên bố sứ mệnh bám đầy bụi bị nhét vào một ngăn kéo tủ nào đó.

Tại các trường kinh doanh, các giá trị thương hiệu thường được thảo luận theo nghĩa marketing, như thể chúng là kết quả cuối cùng của một quá trình khoa học nào đó, chứ không phải thứ được khắc sâu trong tâm hồn của một doanh nghiệp. May mắn là tôi đã học được rằng trong thế giới kinh doanh thực, tốt hơn hết là hãy dựa vào sự sáng tạo, trực giác và sự cảm thông. Bạn có thể thuê các chuyên gia tư vấn xây dựng một thương hiệu trên lý thuyết mà không cần động tay vào, nhưng bạn sẽ làm tốt hơn nhiều – và vui hơn nhiều – nếu, giống như Virgin, tự lập nên thương hiệu cho mình.

Chia sẻ những bài học cuộc sống

Các cố vấn có thể biến nó thành hiện thực

Liệu có thể truyền dạy tinh thần doanh nhân không? Liệu một lãnh đạo doanh nghiệp tương lai có thể học cách chọn đúng kế hoạch, nhận đúng rủi ro, chọn đúng đội và sau đó lèo lái doanh nghiệp đi qua mọi hỗn loạn sau này không?

Với việc đa số các nền kinh tế lớn của châu Âu bị suy thoái, nhiều chính trị gia và doanh nhân muốn tìm ra các câu trả lời bởi đang rất cần một làn sóng doanh nhân mới, tràn đầy năng lượng để kích thích thương mại trên toàn cầu, làm rung chuyển các thị trường và tạo ra công ăn việc làm.

Theo kinh nghiệm của tôi, để trở thành một doanh nhân thành công, cần một sự kết hợp tương đối bất thường giữa tính cách và các kỹ năng mang tính bản năng, phần lớn trong đó chỉ có thể được mài sắc thông qua làm việc. Đa số các doanh nhân mới vào nghề cần một loại hướng dẫn mà chỉ một cố vấn đáng tin cậy mới có thể cung cấp.

Việc các CEO và giám đốc giàu kinh nghiệm tình nguyện hướng dẫn cho các doanh nhân trong cộng đồng của họ rất quan trọng: đây là một trong những cách cụ thể và đem lại thành quả ngay lập tức mà các nhà lãnh đạo doanh nghiệp thành công có thể thực hiện để trợ giúp cho sự phát triển kinh tế trong khu vực của họ. Có nhiều doanh nhân trẻ nếu được cho những lời khuyên tuyệt vời khi khởi nghiệp thì một ngày nào đó, họ sẽ tạo ra những công ăn việc làm mới. Để tìm một nhóm những người thầy trong khu vực của bạn, hãy đến các trường đại học trong khu vực, các tập đoàn công nghiệp và các trung tâm phát triển doanh nghiệp nhỏ.

Như tôi đã nói trước đây, đội của tôi đã thành lập hai Trung tâm Doanh nhân Branson, những tổ chức phi lợi nhuận mà các doanh nhân, cố vấn, thành viên trong cộng đồng và nhà đầu tư có thể tụ

họp lại để thảo luận các dự án, học các kỹ năng thực tiễn và chia sẻ ý tưởng của họ.

Kể từ khi chúng tôi thành lập Trung tâm Branson đầu tiên ở Johannesburg cách đây sáu năm, hơn 100 doanh nhân đã tham gia và hiện tại, có 11 công ty của họ đang hoạt động với rất nhiều nhân viên. Một trong những người vừa "tốt nghiệp" gần đây là Lesego Malatsi, một nhà thiết kế thời trang cũng là một doanh nhân. Các thiết kế tuyệt vời của anh đã được trình diễn tại Tuần lễ Thời trang London vào tháng 9 năm 2011.

Chúng tôi đã mở trường thứ hai tại Jamaica vào cuối năm 2011, và một lớp mới gồm 15 người đang thành lập các doanh nghiệp trong mọi lĩnh vực, từ dịch vụ nhà hàng khách sạn cho đến dịch vụ giáo dục hay tái chế.

Bạn có biết ai đang thử thành lập một công ty không? Để là một người thầy, bạn cần nhớ sáu điều sau:

1. Một huấn luyện viên tốt sẽ nói thẳng

Đừng tô vẽ. Công việc quan trọng nhất của bạn là giúp một doanh nhân mới bắt đầu vượt qua sự nhầm lẫn và những thông tin sai lầm để nhận biết sự thực. Các đánh giá có thể mang đậm tính cá nhân: Họ có phong cách lãnh đạo nào? Họ có thể làm gì để tiến bộ? Học trò của bạn có thể sẽ không thích nghe những nhận xét phê bình của bạn, nhưng bạn phải giải thích rõ ràng là họ đã sai ở đâu.

2. Xây dựng một đội cố vấn

Nhiều doanh nhân cần sự giúp đỡ trong không chỉ một lĩnh vực. Khi tôi mới bắt đầu khởi nghiệp, chứng khó đọc của tôi khiến việc quản lý các tài khoản thật khó khăn, vì vậy, một người bạn làm kế toán của gia đình đã giúp tôi. Lời khuyên của ông rất quan trọng và đã giúp tôi hiểu cách mọi thứ vận hành cũng như cách điều hành một doanh nghiệp. Nếu bạn không thể cung cấp mọi lời khuyên mà học trò cần, hãy giúp họ tìm người có thể làm điều đó.

3. Dạy họ trở nên táo bạo

Khi những nhà sáng lập trung tâm của chúng tôi ở Jamaica đánh giá các sinh viên tiềm năng cho lớp hiện tại, họ phát hiện ra rằng tất cả những người nộp đơn đều xác định mục tiêu chính là có được cách tiếp cận vốn tốt hơn thông qua chương trình của chúng tôi, nhưng chỉ 14% vay vốn. Trong các nền văn hóa khác nhau, có những rào cản khác nhau đối với việc tiếp cận những nhà đầu tư

tiềm năng; gần như ai cũng cần lời khuyên và sự giúp đỡ trong vấn đề này. Hãy chia sẻ kinh nghiệm của bạn, xem lại các bài trình bày và luyện tập các cách tiếp cận.

4. Giới thiệu họ

Các công ty khởi nghiệp thường gặp rất nhiều khó khăn trong việc thu hút khách hàng và sau đó là kiểm soát chi phí khi lượng đơn đặt hàng gia tăng. Đối với nhiều công ty, việc tiếp cận với nhà đầu tư tạo nên mọi sự khác biệt họ cần. Hãy sẵn sàng gọi cho những người làm trong ngành và những người bạn cũ; bất cứ điều gì cần thiết để giúp học trò của bạn liên hệ được với những người nhìn thấy tiềm năng trong dự án của họ.

5. Truyền đạt được thông điệp

Khi tôi lần đầu tiên tham gia ngành hàng không, ngài Freddie Laker đã khuyên tôi xây dựng những đợt quảng bá công ty xoay quanh cá tính của tôi – một chiến lược rất hiệu quả đối với Virgin. Freddie tin rằng các doanh nghiệp nhỏ có thể sống sót và phát triển nếu chúng được người ta biết đến và được quảng bá đúng cách. Những cơ hội quảng bá tiềm năng thường bị những người mới đến bỏ qua – hãy giúp họ bằng cách chỉ ra các khả năng.

6. Mấu chốt là sự kiên trì

Thành lập một công ty là một nghề rủi ro. Quan trọng là chúng ta giúp những người mới đến hiểu rằng một thất bại sớm là huân chương kinh nghiệm, không phải là dấu chấm hết cho sự nghiệp; rằng việc quan trọng nhất khi mọi thứ đi sai hướng là học hỏi từ nó và bật trở lại.

Vì vậy hãy làm đi! Biến nó thành hiện thực chứ đừng để nó chỉ là thứ gì đó mà bạn “luôn khuyên người khác làm”!

Quyền lực đối với con người

Lật ngược kim tự tháp

HỎI: Một số nhà lãnh đạo kinh doanh tin rằng khách hàng luôn là số một, nhiều người lại đặt cổ đông lên hàng đầu, trong khi những người khác cho rằng nhân viên mới là nhất. Vậy ai nên được ưu tiên nhất: cổ động, nhân viên hay khách hàng?

– Eden Kironde, Uganda

ĐÁP: Theo lẽ thường thì công ty nên coi trọng nhu cầu của các cổ đông nhất, khách hàng thứ hai và nhân viên cuối cùng. Chúng tôi lại luôn lật ngược kim tự tháp này; tại tất cả các công ty của Virgin, nhân viên của chúng tôi đứng đầu, sau đó đến khách hàng rồi mới tới cổ đông. Điều đó rất hợp lý: nếu nhân viên của bạn hạnh phúc và có động lực, khách hàng của bạn nhiều khả năng cũng sẽ hạnh phúc – từ đó làm tăng khả năng công ty của bạn sẽ nhìn thấy doanh thu và lợi nhuận tốt, tạo ra các kết quả mà cổ đông yêu cầu.

Chúng tôi tình cờ làm theo công thức này khi thành lập công ty cửa hàng băng đĩa vào cuối những năm 1960. Chúng tôi quyết định tìm kiếm những nhân viên có niềm đam mê với âm nhạc vì nghĩ kiến thức và sự nhiệt tình của họ sẽ là những tác nhân thu hút quan trọng không kém gì ghế lười, cà phê miễn phí và các bốt nghe nhạc mà chúng tôi định đặt làm điểm nhấn trong cửa hàng đầu tiên của mình – và điều đó hóa ra lại đúng. Các nhân viên của chúng tôi có thể giúp các tín đồ âm nhạc tìm các ban nhạc mới cũng như hỗ trợ những khách hàng mới bắt đầu tìm hiểu về âm nhạc, phát triển và mở rộng gu của họ.

Một vài năm sau, khi chúng tôi thành lập Virgin Records, một điều được tuân theo một cách tự nhiên là nhân viên cũng phải nhiệt tình như ở các công ty khác của chúng tôi. Chúng tôi bỏ ra rất nhiều công sức để tìm kiếm và tuyển dụng đúng người, sau đó

bảo đảm rằng họ cảm thấy mình được trao quyền điều hành doanh nghiệp theo cách họ thấy hợp lý – đó cũng là lý do chúng tôi tuyển dụng họ. Cách tiếp cận này giúp chúng tôi thu hút và giữ chân các nhân tài. Những nhân viên đó tìm ra và ký hợp đồng với các nghệ sĩ, những người nhanh chóng biến Virgin Records thành công ty băng đĩa độc lập lớn nhất thế giới, thu hút cả một thế hệ người hâm mộ.

Có thể không dễ để bảo đảm việc chú trọng vào nhân viên này được thực hiện xuyên suốt toàn tổ chức, đặc biệt khi công ty bạn mở rộng và đa dạng hóa, nhưng việc này chắc chắn sẽ đem lại thành quả xứng đáng với nỗ lực bỏ ra. Trong hơn 40 năm qua, Virgin đã thành lập 400 công ty; chính việc đặt trọng tâm vào nhân viên là một trong những lý do chính cho thành công của chúng tôi. Chúng tôi duy trì một văn hóa chung giúp đoàn kết các công ty của mình cũng như bảo đảm rằng chúng tôi giữ được sự quan tâm mạnh mẽ và trung thành từ các khách hàng. Bạn có thể thấy điều đó trong thái độ việc-gì-cũng-có-thể và sự cố chấp, dù hơi xấc xược của mọi nhân viên. Chúng tôi giữ văn hóa này luôn sống động và mạnh mẽ bằng cách tập hợp một số nhân viên thành một đội để thực hiện một dự án. Chúng tôi đề nghị họ ứng tuyển từ khắp thế giới để tham gia một chuyến đi tình nguyện kéo dài một tuần đến một cộng đồng bên ngoài khu vực cấm săn bắn của chúng tôi ở Ulusaba. Làm việc với các đồng nghiệp từ những công ty Virgin khác mang lại sức sống cho các giá trị của Virgin.

Nếu quyết định đưa công ty mình đi theo con đường này, bạn sẽ cần tìm ra những nhà lãnh đạo kinh doanh kiệt xuất mà đồng thời cũng là những người giao tiếp tuyệt vời, hoặc tự mình phát triển những kỹ năng này. Là một CEO, bạn phải có khả năng phán đoán tâm trạng của nhân viên. Liệu nhân viên của bạn có thích thú và sáng tạo không, hay một số người đang không thể giao tiếp và thu mình? Nếu nhận ra một vấn đề, bạn phải lật mở mọi sự thù địch hoặc oán giận bên trong và nhanh chóng xoa dịu căng thẳng, trước khi chúng ảnh hưởng đến tinh thần của toàn đội. Trong ngành dịch vụ, việc làm đúng điều này rất quan trọng, vì không gì có thể che đậy vẻ cáu kỉnh của nhân viên.

Nhân viên hay đồng nghiệp của bạn có cảm thấy họ có tiếng nói không? Nếu một nhân viên nhìn thấy vấn đề, họ có công cụ để xử lý nó không? Nếu người khác có một ý kiến hay, họ có nơi nào để chia sẻ nó không? Đây là một khía cạnh khác của giao tiếp mà bạn phải nắm vững: đảm bảo rằng những nhân viên tuyến đầu có thể liên hệ với bạn, để bạn và đội của mình có thể hành động dựa trên thông tin của họ.

Khi một CEO tạo ra các kênh giao tiếp rõ ràng xuyên suốt công ty, các nhân viên tuyến đầu sẽ cảm thấy tích cực, được trao quyền và có khả năng tạo sự khác biệt hơn. Khách hàng sẽ nhận thấy sự khác biệt – và thích nó.

Năm 1997, khi tiếp nhận West Coast Main Line, chúng tôi cũng tiếp nhận việc quản lý cơ sở hạ tầng xuống cấp, đội tàu hỏa cũ nát, cùng những nhân viên thiếu động lực và đã chịu đựng quá lâu của nó. Vào ngày chúng tôi tái khởi động dịch vụ đường sắt, các hành khách gần như không nhận thấy sự khác biệt nào ngoài màu sơn đỏ của Virgin. Ngày nay, chúng tôi là mạng lưới tàu hỏa được ưa chuộng nhất ở Anh, với tỷ lệ chấp thuận của hành khách đạt hơn 90% và số hành khách tăng hơn gấp đôi. Chúng tôi đã giành được thị phần từ các hãng hàng không và thay đổi nhận thức của công chúng về việc đi tàu hỏa.

Một phần của sự phát triển này có thể là kết quả đến từ những việc như nâng cấp đường ray và đội tàu mới, tốc độ cao của chúng tôi, nhưng nguyên nhân cốt lõi làm nên thành công của chúng tôi là nỗ lực của giám đốc điều hành Tony Collins và đội của ông. Ông đã chọn chỉ những người thể hiện được sự đam mê, nguồn năng lượng và trí tưởng tượng giống ông, những người làm việc không biết mệt mỏi để truyền đến nhân viên tầm nhìn của chúng tôi cũng như thấm nhuần một ý thức mạnh mẽ về văn hóa và niềm kiêu hãnh của Virgin – đó không phải là một cuộc lột xác chỉ trong một đêm nhưng những gì chúng tôi có hôm nay hoàn toàn khác với những gì chúng tôi được thừa hưởng. Một CEO hiệu quả là một nhà lãnh đạo, một cố vấn và một nhà quản lý, đồng thời cũng là người tham gia sâu vào các công việc hằng ngày của doanh nghiệp. Người đó có trách nhiệm với tất cả các bên liên quan, nhưng nếu ưu tiên cao nhất là nhân viên thì tất cả những người khác (như khách hàng và cổ đông) cũng là những người chiến thắng.

Một số công ty sẽ coi 50.000 nhân viên không khác gì một khoản chi phí phải quản lý, nhưng tại Virgin, tôi đang nhìn thấy 50.000 đại sứ thương hiệu đầy đam mê.

Chăm sóc bản thân

Sẽ giúp cải thiện… lợi nhuận!

Việc trở thành sếp của chính mình và du lịch vòng quanh thế giới nghe có vẻ là một phong cách sống đáng mơ ước, và nó thật sự là như vậy theo nhiều cách, nhưng hãy nghe về nó từ một người từng trải qua – nó cũng có thể khiến cơ thể và tâm trí bạn vô cùng mệt mỏi.

Làm doanh nhân là một công việc khó khăn – những giờ làm việc dài, những áp lực – và nếu bạn không làm gì để lấy lại cân bằng giữa cuộc sống và công việc, cuối cùng, nó sẽ hủy hoại sức khỏe của bạn. Đối với một doanh nhân hay một giám đốc điều hành lãnh đạo một công ty đang phát triển, giữ sức khỏe và nghỉ ngơi không phải là việc làm hay, nó là việc làm cần thiết: Bạn phải lên kế hoạch bảo vệ sức khỏe và thể trạng của mình giống như cách bạn lên kế hoạch cho lợi nhuận và tăng trưởng. Điều này sẽ giúp bạn giữ được một góc nhìn tươi mới về mọi vấn đề mà công ty phải đối mặt và cuối cùng, ra được các quyết định kinh doanh tốt hơn.

Như tôi đã viết, tôi vừa trở về từ một chuyến đi mệt mỏi trong đó tôi đến thăm năm châu lục trong chưa đầy một tháng. Nó bắt đầu bằng một tuần lễ đáng nhớ ở New Zealand, rồi đến Chile, Brazil, Nam Phi, Anh và kết thúc ở Ấn Độ. Tôi luôn phải di chuyển với mật độ dày đặc, kể từ khi sáng lập Virgin. Ban đầu, tôi giúp xây dựng Virgin Records thành một công ty âm nhạc toàn cầu; hiện nay, với việc các doanh nghiệp mới của chúng tôi tập trung vào các thị trường mới nổi và nhiều sáng kiến từ thiện của Virgin Unite được thực hiện ở châu Phi và châu Á, tôi không chắc có thể làm chậm lại tốc độ và phạm vi di chuyển của mình. Giữ tỉnh táo và luôn hiệu quả trong các chuyến đi kiệt sức như vậy cần sự chuẩn bị cùng tính tự giác cao.

Thật may là tôi luôn thích luyện tập thể dục thể thao. Tại trường,

tôi đã từng là một vận động viên năng nổ trước khi chấn thương đầu gối dập tắt hy vọng trở thành vận động viên chuyên nghiệp của tôi. Khi không thể theo đuổi giấc mơ thể thao, tôi lao vào sự nghiệp kinh doanh và thành lập tạp chí Student. Niềm đam mê với thể thao vẫn còn, và tôi tiếp tục chơi tennis, bơi lội, trượt tuyết, lướt sóng, đi thuyền buồm rồi gần đây là lướt ván diều.

Tôi cố gắng tập luyện ít nhất một lần mỗi ngày, đôi khi hai lần, nếu có cơ hội. Ngôi nhà trên đảo Necker là một nơi tuyệt vời để tôi giữ thói quen bơi lội của mình. Trong phần lớn các buổi sáng ở đó, tôi đều bơi xung quanh đảo – khoảng gần 5km. Đó là cách tốt nhất để gột sạch đầu óc và sẵn sàng cho ngày mới.

Nằm phía cuối quần đảo, Necker cũng là một nơi tuyệt vời để đi thuyền buồm và lướt ván diều. Sau một ngày dài trả lời thư và điện thoại, không có gì tuyệt vời hơn được lướt ván diều – tôi nhanh chóng cảm thấy như được tiếp thêm sinh lực và làm mới lại.

Bỏ qua các mục tiêu sức khỏe, điều quan trọng là làm một điều gì đó giúp bạn tránh xa khỏi áp lực công việc. Nhiều người sau khi đối mặt với áp lực ngày càng tăng của thế giới kinh doanh toàn cầu, hiện đại và luôn hoạt động đã gặp khó khăn với việc ngừng làm việc. Bằng cách tập trung vào những thứ khác – với tôi là thể thao – bạn được biết thêm được thứ rất khó nắm bắt về những mặt khác của cuộc sống, và điều đó giúp bạn đạt được sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc.

Nhiều thú vui của tôi cũng được gia đình hưởng ứng và điều này rất có ích. Không có cách gì để quên đi những nỗi lo về một công ty đang hoạt động kém hay những bực bội khi không chốt được thỏa thuận tốt hơn việc lướt ván diều hoặc đi trượt tuyết với những đứa con của bạn.

Trong suốt thời gian di chuyển, bạn phải lên kế hoạch cho việc tập luyện của mình. Vào tháng 4 năm 2010, khi đăng ký tham gia cuộc thiMarathon London để trùng với dịp Virgin Money tài trợ cho cuộc thi này, tôi đã gặp một thách thức là đưa một chế độ tập luyện nghiêm ngặt vào một lịch trình di chuyển và diễn thuyết vốn đã dày đặc. Cùng với một huấn luyện viên, tôi đã vẽ ra các đợt tập chạy cần thực hiện và nhìn vào những nơi tôi đến để tìm cách khớp chúng. Việc này rất vui. Khi đi vòng quanh thế giới, tôi đã chạy trong các công viên ở Sydney, dọc theo bãi biển ở Barcelona và xuyên qua các bụi cây tại khu cấm săn bắn tư nhân Ulusaba của chúng tôi ở Nam Phi.

May mắn là hai con của tôi, Holy và Sam, đã quyết định cũng tham gia cuộc thi cùng một nhóm bạn, vì vậy, chúng tôi thường tập luyện cùng nhau trong những kỳ nghỉ gia đình. Điều này giúp duy trì một sự cạnh tranh thân thiện giữa các thành viên trong gia đình và bảo đảm rằng tất cả chúng tôi đều tập trung vào thử thách trước mắt. Vào ngày diễn ra cuộc thi, tất cả chúng tôi đều hoàn thành tốt và cùng với 32 đồng đội, Holy và Sam, đã lập kỷ lục thế giới về số lượng người đông nhất hoàn thành cuộc thi trong khi bị trói với nhau.

Thỉnh thoảng, mọi việc không đi theo kế hoạch. Cũng trong năm đó, ba chúng tôi đã cố lướt ván diều qua eo biển Anh, nhưng tình hình thời tiết đã ngăn cản nỗ lực của chúng tôi. Vào tháng 1, một tai nạn khi trượt tuyết đã khiến tôi bị rách dây chằng chữ thập phía trước và do đó, tôi không thể chạy, trượt tuyết hay lướt ván diều trong hơn sáu tháng. Để khuyến khích mình giữ sức khỏe trong thời gian đó, tôi đã lao vào luyện tập cho nội dung bơi của cuộc thi ba môn phối hợp London. Holly và Sam hoàn thành cả ba nội dung của cuộc thi, vì vậy, chúng tôi đã có một khoảng thời gian tuyệt vời.

Tại Virgin, tôi nổi tiếng là người liên tục nghĩ ra các thử thách ngày càng khó khăn hơn để thúc đẩy chúng tôi – và chúng bao gồm cả thử thách về mặt thể chất. Nhưng việc tiến hành những thay đổi nhỏ thậm chí còn có ích hơn trong dài hạn. Lần tới, khi bạn ngồi trả lời cả núi e-mail vào một sáng Chủ nhật, hãy nghĩ xem liệu có tốt hơn không nếu mình đi bộ, chạy, bơi hoặc đạp xe để làm mới lại cơ thể và tâm trí trước đã.

Hãy nhớ rằng, gần như không một ai khi sắp chết lại trăn trối rằng, “Anh biết đấy, tôi thực sự ước mình đã dành thêm thời gian ở công sở”.

Cái gì tốt hơn một bản tài liệu phát tay?

Hãy giơ tay!

Các thảm họa thiên nhiên nổi lên gần đây trên khắp thế giới là một lời nhắc nhở buồn thảm về sự mong manh của chúng ta trên hành tinh này. Chỉ một cơn động đất nhẹ trong thời gian ngắn cũng có thể gây nên những thiệt hại vô cùng lớn. Khi nó xảy ra ở những nơi như Haiti, hàng trăm ngàn người có thể chết và mạng sống của hàng triệu người bị ảnh hưởng.

Thế giới sẽ luôn phản ứng bằng cách gửi đến nơi xảy ra thảm họa những đội cứu hộ, lều, thực phẩm, nước sạch và thuốc men. Chính phủ, công ty, người nổi tiếng, nhà thờ và trường học sẽ trợ giúp bằng các khoản quyên góp, các sự kiện gây quỹ cùng mọi loại hỗ trợ tự phát.

Giữa những phản ứng mạnh mẽ này, nhiệm vụ lớn nhất luôn là phối hợp các nguồn lực để bảo đảm rằng chúng đến được tuyến đầu hiệu quả và kịp thời.

Các thách thức mà Haiti phải đối mặt sau khi phải gánh chịu cơn động đất khủng khiếp vào đầu năm 2010 đã nhắc nhở chúng ta về nhu cầu cần có sự phối hợp mạnh mẽ giữa các chính phủ, công ty, tổ chức phi chính phủ và các cá nhân. Đây là một tổ hợp mạnh và hiệu quả, miễn là nó được quản lý bởi những người am hiểu ở tuyến đầu. Thật buồn là việc này thường không xảy ra!

Mặc dù cuộc suy thoái toàn cầu trong nhiều năm qua đã làm suy giảm nguồn tài trợ cho các tổ chức phi lợi nhuận nhưng nó cũng thúc đẩy thế hệ những người bác ái mới nhất tìm ra những cách làm việc cùng nhau hiệu quả hơn để bảo đảm rằng những sáng kiến tốt nhất đem lại lợi ích cao nhất trên quy mô lớn nhất.

Ví dụ, Jeff Skoll, một trong những người sáng lập eBay, đã sử dụng các kỹ năng kinh doanh của mình để thành lập Participant, một công ty làm phim chuyên kết hợp giải trí với việc xây dựng nhận thức về các vấn đề lớn của thế giới. Các phim của ông phải kể đến như An Inconvenient Truth (tạm dịch: Sự thật cay đắng), một bộ phim tài liệu tuyệt vời về biến đổi khí hậu, The Soloist (tạm dịch: Người độc diễn), một bộ phim hay nhấn mạnh vấn đề vô gia cư ở Mỹ và Countdown to Zero (tạm dịch: Đếm ngược về 0), một bộ phim nói về sự cần thiết của việc loại bỏ vũ khí hạt nhân trên thế giới.

Trong suốt 20 năm qua, những nguồn tài sản tư nhân được tạo ra đã lớn hơn cả tổng sản phẩm quốc nội của nhiều quốc gia. Để đáp lại, chúng ta cần một dạng chủ nghĩa tư bản bác ái hơn để vừa tạo ra của cải vừa sử dụng một phần số của cải đó một cách trách nhiệm hơn. Kinh doanh có một ý thức mục đích mới: chứng minh rằng chủ nghĩa tư bản, tự thân nó là không đủ. Chúng ta phải vừa thu lợi vừa khiến thế giới trở nên tốt đẹp hơn.

Đối với một số người, điều này liên quan đến việc tạo ra những tổ chức lớn để phân phối của cải; đối với những người khác, nó có nghĩa là đặt trách nhiệm xã hội và các phương pháp kinh doanh hiệu quả vào trung tâm của các tổ chức.

Đôi khi, nó báo hiệu sự kết thúc của "tấm séc từ thiện vàng" cũng như sự bắt đầu của những cách cho đi mới, mang tính doanh nhân, chứ không mang tính trợ giúp. Người ta liên tục tranh luận về việc liệu việc làm từ thiện thuần túy có tốt hơn là cho đi theo kiểu thúc đẩy tăng trưởng kinh tế không – nhưng cuộc tranh luận này vô ích. Thế giới cần mọi sự giúp đỡ ngay lập tức để giải quyết những vấn đề lớn về xã hội và môi trường mà chúng ta đang phải đối mặt.

Cách đây vài năm, chúng tôi đã tạo ra tổ chức phi lợi nhuận Virgin Unite cho các công ty và đối tác. Nó đơn giản chỉ là nơi kết nối những người có khả năng sử dụng cách tiếp cận mang tính doanh nhân để giải quyết các thử thách khó khăn. Chúng tôi muốn trở thành chất xúc tác để hình thành nên những cách mới nhằm cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe trên quy mô lớn, khuyến khích hòa bình và giảm thiểu các yếu tố tạo ra biến đổi khí hậu.

Như tôi đã nói từ trước, chúng tôi đã thành lập The Elders, một tổ chức gồm những cá nhân xuất chúng như Nelson Mandela, Tổng giám mục Desmond Tutu, Jimmy Carter, Kofi Annan và Mary Robinson. Những con người thầm lặng nỗ lực sau hậu trường để

tìm kiếm các giải pháp cho các mâu thuẫn trên toàn thế giới.

Chúng tôi đang hợp tác cùng chính phủ Nam Phi và những lãnh đạo trong ngành y tế để xúc tiến thành lập Trung tâm Kiểm soát Bệnh tật nhằm giúp chấm dứt tình trạng mắc phải những căn bệnh có thể phòng tránh và chữa được.

Bởi không vờ như mình biết tuốt, nên chúng tôi đã cộng tác với những chuyên gia và cộng sự tuyệt vời để bảo đảm rằng chúng tôi luônđược những người hiểu sâu về các vấn đề hỗ trợ. Thông thường thì những người này nắm trong tay rất nhiều giải pháp, chỉ là họ không có cơ hội để nói lên quan điểm của mình.

Thật thú vị khi được thấy những khu vực dân sự khác nhau hình thành nên các mối quan hệ hợp tác mới thậm chí chưa từng được nghĩ đến, để giải quyết các thách thức lớn. Khi được kết hợp với các công nghệ thực sự kết nối thế giới, các sáng kiến của chúng ta có thể thành công trên quy mô lớn chưa từng có. Vì toàn cầu hóa đang làm tăng sự cách biệt giàu nghèo, nên chúng ta phải tận dụng công nghệ cùng các kỹ năng kinh doanh để xây dựng nên một thế giới khỏe mạnh và thịnh vượng hơn cho toàn thể nhân loại.

Điều đó đòi hỏi chúng ta – với tinh thần khiêm tốn và tôn trọng – cùng tham gia với các cộng sự và những người ở tuyến đầu. Khi cho đi, chúng ta luôn được nhận lại nhiều không kém. Các giải pháp có thể được thực hiện mà không mất nhiều chi phí nếu chúng ta luôn khiến cho thế hệ những người bác ái này tiếp tục tham gia và gắn bó.

Nhà và/hoặc văn phòng

Tìm sự cân bằng

Có lẽ chính thực tế rằng tôi luôn cố gắng sắp xếp sao cho có thể làm việc từ nhà đã dẫn đến câu hỏi, "Richard, ông nghĩ thế nào về việc những người như tôi nên cân đối giữa công việc và gia đình?" Đối với nhiều doanh nhân tương lai, việc phải làm tròn cả trách nhiệm sự nghiệp và gia đình có thể thực sự là một vấn đề lớn.

Sau đây là ba dạng của câu hỏi quan trọng này, những câu đã được hỏi đi hỏi lại trong nhiều năm.

Bạn có thể vừa là một doanh nhân thành công vừa có thời gian dành cho gia đình được không?

Bạn có thể và phải dành thời gian cho cả gia đình và kinh doanh. Việc xây dựng một cuộc sống gia đình hạnh phúc rất quan trọng. Nó còn giúp bạn có được một nhãn quan và sự cân bằng tốt hơn trong kinh doanh. Ngoài ra, mỗi thế hệ đều có một trách nhiệm căn bản là nuôi dưỡng thế hệ tiếp theo – và bạn phải có mặt ở nhà thì mới làm được điều đó.

Bởi gần như luôn được làm việc từ nhà, nên tôi khá dễ dàng dành thời gian cho gia đình. Có lần, "văn phòng" của tôi là một nhà thuyền nhỏ ở Little Venice, và tôi còn nhớ, một cách đầy thích thú, rằng các con tôi bò xung quanh sàn trong khi tôi đang họp. Tôi vẫn nhớ vẻ mặt bàng hoàng của một quản lý ngân hàng khi một đứa con tôi chùi nước mũi vào bộ com-lê kẻ sọc của ông ấy!

Ngay cả khi chúng tôi đã chuyển đến một ngôi nhà "đúng chuẩn" ở Hollan Park, tôi vẫn dùng nó làm văn phòng và chỉ chịu chuyển ra ngoài khi vợ tôi, Joan, phàn nàn về những người đang đứng xếp hàng trong hành lang để đợi họp tại nhà chúng tôi.

Làm sao ông cân bằng được cuộc sống gia đình với thời gian cần thiết để thành lập và xây dựng một công ty?

Dành nhiều thời gian cho gia đình cũng khiến tôi điều chỉnh cách làm việc của mình. Đây luôn là một trong những chìa khóa dẫn đến thành công của Virgin. Để bù lại khoảng thời gian biến nhà thành văn phòng, tôi luôn bảo đảm rằng chúng tôi có những kỳ nghỉ gia đình đúng nghĩa – khoảng thời gian tránh xa nhà/văn phòng. Việc này giúp tôi nhận ra tầm quan trọng của việc ủy quyền. Tôi nhanh chóng biết đượcmình giỏi cái gì và bảo đảm mang về những người có khả năng trợ giúp trong các lĩnh vực mà tôi yếu hơn.

Khi Virgin phát triển và chúng tôi thành lập thêm các công ty, chúng phải được điều hành từ các văn phòng thật sự trong những tòa nhà khác nhau. Tôi tối thiểu hóa khoảng thời gian phải ở trong những tòa nhà đó. Điều này giúp tôi giữ được cái nhìn toàn cảnh và sự nhanh nhạy đối với các cơ hội mới. Tôi có thể tập trung vào các quyết định quan trọng hơn mà không bị mắc kẹt trong quá nhiều chi tiết hàng ngày. Để bản thân tránh xa khỏi các hoạt động bận rộn hàng ngày của doanh nghiệp sẽ cho phép bạn đưa ra các quyết định rõ ràng và mang tính dài hạn hơn.

Không ở văn phòng trong một khoảng thời gian có nghĩa là bạn đã phát triển một mối quan hệ tin tưởng vững chắc với các đồng nghiệp cấp cao của mình. Trong trường hợp của tôi, chúng tôi đã xây dựng được một đội ngũ rất mạnh gồm những quản lý gắn bó và tài năng, những người sẽ chiến đấu vì công ty trong những thời điểm khó khăn.

Mặc dù vậy, bạn phải có sự cân bằng và phải cẩn thận, không được quá xa cách hay biến mất khỏi công ty. Một doanh nhân phải luôn khiến nhân viên dễ tìm thấy mình, luôn sẵn sàng dành thời gian cho họ, lắng nghe phản hồi và ý kiến của họ. Lắng nghe người khác là một phẩm chất quan trọng của một nhà lãnh đạo kinh doanh giỏi.

Nghỉ ngơi quan trọng với ông như thế nào?

Việc không đủ thời gian nghỉ ngơi trong khi các kỳ nghỉ thì ngắn là những trở ngại thường trực trong thế giới kinh doanh hiện đại. Để giúp bản thân và các nhân viên giữ được động lực cũng như sức khỏe, điều quan trọng là phải dành thời gian nghỉ ngơi. Cân đối hợp lý sẽ bảo đảm cho việc bạn có những nhân viên khỏe mạnh, nhiệt tình và gắn bó. Họ sẽ làm việc tốt hơn thay vì tìm cớ

nghỉ ốm.

Giữ sức khỏe cũng là chìa khóa để giữ vững vị trí dẫn đầu trong kinh doanh. Tập luyện hàng ngày – đi bộ nhanh, bơi lội, chạy hay chơi tennis – giúp tôi có thêm năng lượng để đưa ra các quyết định hàng ngày. Triết lý sống một cuộc đời đầy đủ nhất và tận dụng những kỳ nghỉ gia đình tuyệt vời cũng đã mang lại cho tôi một vài cơ hội kinh doanh. Trên chuyến đi đến châu Phi, chúng tôi đã khám phá ra Ulusaba, khu vực cấm săn bắn tuyệt đẹp ở gần công viên Quốc gia Kruger. Khi ở Ma-rốc, trong lúc đợi bắt đầu cuộc thám hiểm bằng khinh khí cầu, gia đình tôi phát hiện ra Kasbah Tamadot, náu mình trong dãy núi Atlas. Cả hai tài sản này hiện đều là những phần rất quan trọng trong danh mục Virgin Limited Edition.

Thực ra, nhiều cơ hội kinh doanh của tôi các trải nghiệm cá nhân trong quá trình tôi di chuyển – trong những khoảng thời gian mập mờ giữa làm và chơi. Tôi có thể gặp ai đó gợi ra một ý tưởng hoặc đến thăm một nơi nào đó khơi mào cho một thương vụ làm ăn mới.

Như tôi đã thảo luận, quan trọng là các công ty phải linh hoạt hơn trong cách tiếp cận nhân viên và việc nghỉ ngơi – bằng cách chia sẻ công việc, giờ làm việc linh hoạt hoặc làm việc từ nhà. Tìm ra sự cân bằng hợp lý cho chính bạn và nhân viên có thể chính là chìa khóa cho một công ty thành công, hạnh phúc và sôi nổi.

Giờ hãy đặt sách xuống, ra chơi với con bạn hoặc đến thăm một người bạn đi nào!

Kích thích nền kinh tế

10 mẹo để thành công

Sự bất ổn gần đây trong các thị trường cổ phiếu trên toàn cầu đã phản ánh tính chất mong manh của quá trình phục hồi kinh tế ở Mỹ, châu Âu và các nơi khác. Lòng tin thấp, nợ cao, và ở một số nơi, thuế đang tăng. Mặc dù thị trường hàng hóa và dịch vụ đang tăng trưởng tại những quốc gia trong khối BRIC[23] – Brazil, Nga, Ấn Độ và Trung Quốc – nhưng vẫn cần phải làm gì đó để khôi phục niềm tin, từ đó kích thích nhu cầu trên khắp thế giới. Chúng ta cần một cú hích kinh tế thật nhanh.

Đây là khoảnh khắc quan trọng đối với giới doanh nhân trên thế giới, những người chắc chắn sẽ gánh trên vai phần lớn gánh nặng phục hồi những nền kinh tế đang trì trệ. Các chính phủ cũng cần lên tiếng khi chỉ họ mới có thể đảm đương những dự án thực sự tầm cỡ.

Sau đây là 10 mẹo hay nhất mà tôi nghĩ cần phải thực hiện – và những người sẽ thực hiện chúng.

1. Hãy cho chúng tôi thấy tiền

Hãy đảm bảo rằng các ngân hàng cho những doanh nghiệp vừa và nhỏ vay cái đống tiền mà họ đang ngồi trên, với những kỳ hạn hấp dẫn. Bơm tiền vào các sản phẩm và dịch vụ mới là cách tốt nhất để tạo thêm công ăn việc làm và kích thích tăng trưởng. Ai làm việc này? Đó là các chính trị gia. Họ đã cứu trợ các ngân hàng; họ cần bảo đảm rằng các ngân hàng không khóa trái cánh cửa dẫn đến sự phục hồi.

2. Tìm kiếm nhà đầu tư nước ngoài

Những khoản đầu tư trực tiếp từ nước ngoài là liều thuốc bổ cho các khu vực yếu kém của bất kỳ nền kinh tế nào nhưng người ta

không nên để các điều luật lỗi thời về quốc tịch ngăn cản việc này ở những nơi không có mối đe dọa nào đối với an ninh quốc gia. Mỗi quốc gia đều cần xem lại các ưu đãi thuế của nó – đặc biệt là những quốc gia đang suy thoái. Các tập đoàn đa quốc gia lớn muốn có một lực lượng lao động trình độ cao và một môi trường chính trị ổn định; dựa vào đó, đầu tư, sản xuất và việc làm sẽ theo sau.

3. Cải thiện cơ sở hạ tầng

Khi khủng hoảng tài chính nổ ra vào năm 2008, Barack Obama đã đề xuất tập trung vào các dự án cơ sở hạ tầng tương đối nhỏ và trong tình trạng đã sẵn sàng để xây dựng, nhằm mang lại công ăn việc làm và khởi động nền kinh tế. Được thôi, nhưng nước Mỹ cũng cần thực hiện thêm các dự án lớn nữa, và các chính phủ trên khắp thế giới cũng nên làm điều tương tự: Làm những con đường quốc lộ và đường sắt kết nối các thành phố, tăng sức chứa trên các tuyến đường bộ và đường sắt, cải thiện các sân bay, xây thêm cầu mới; việc nâng cao cơ sở hạ tầng sẽ đem lại hiệu quả. Nó sẽ cho phép các công ty đi đến những khu vực phù hợp nhất với nhu cầu của họ.

4. Đơn giản thôi!

Không cần nghĩ nhiều cũng biết rằng phải giảm các thủ tục hành chính liên quan đến việc tuyển dụng nhân sự và thành lập công ty mới. Tại sao hầu như ở bất cứ đâu, quy trình cũng đều lằng nhằng và đắt đỏ?

5. Loại bỏ nhiên liệu hóa thạch

Giá xăng đang ngày càng tăng còn nguồn cung cấp dầu và khí tự nhiên lại không ổn định trong một thế giới ngày càng bất ổn. Đầu tư vào năng lượng tái tạo sẽ tạo ra các cơ hội cho những công nhân trình độ cao, hạ thấp chi phí và bảo đảm nguồn cung năng lượng cho thế hệ sau. Khu vực công và khu vực tư nhân phải cùng nhau làm điều này.

6. Tiếp nhận các nhân tài từ bất kỳ đâu

Hầu như ở bất kỳ thị trường, khu vực nào, người ta cũng đều cần những lao động trình độ cao, dám nghĩ dám làm. Song các công ty thường phải chui qua những vòng thủ tục hành chính dài vô tận mới tận dụng được những chuyên gia sẵn có trên thị trường toàn cầu. Ngày nay, thế giới phẳng; lực lượng lao động ngày càng linh hoạt. Bạn đã trải tấm thảm chào đón ra chưa?

7. Dạy mọi người cách làm ra mọi thứ

Nước Đức vẫn là cường quốc của Liên minh châu Âu nhờ năng lực kỹ thuật và sản xuất rất mạnh của nó. Điều gì đang ngăn các nước khác vay mượn mô hình của Đức? Mỹ đã thành công trong việc đổi mới công nghệ, nhưng việc thiết kế phần cứng và phần mềm đang dịch chuyển ngày càng nhiều sang những Thung lũng Silicon mới ở Ấn Độ, Trung Quốc và rất nhanh sẽ là Brazil. Mặc dù điều này nghe thật kỳ quặc trong thế giới công nghệ này, nhưng hiện nay, sản xuất chính là "biên giới mới" mới. Chúng ta không thể coi nó là điều tất nhiên nữa.

8. Từ bỏ các "nhà kho" sinh viên

Trong nhiều lĩnh vực (không tính dược phẩm), độ dài các khóa học để lấy bằng trong trường đại học có thể và nên được rút ngắn, giúp những người có trình độ cao nhanh chóng được đi làm hơn, và ở những quốc gia như Mỹ, nó sẽ giúp giảm bớt gánh nặng nợ nần cho sinh viên. Các trường đại học đã trở thành các nhà kho, lưu trữ sinh viên càng lâu càng tốt thay vì chuẩn bị cho họ hành trang vào đời.

9. Đưa ra lựa chọn giờ làm linh hoạt và toàn thời gian

Hàng triệu công nhân trên toàn thế giới thích giờ làm việc ngắn hơn nhưng họ không có lựa chọn. Nếu ứng dụng rộng rãi việc chia sẻ công việc và giờ làm việc linh hoạt thì chúng ta sẽ giảm được đáng kể số người thất nghiệp và các chi phí đi kèm. Những người muốn làm việc ít hơn – thường để dành thêm thời gian với gia đình – sẽ có thể làm như vậy, và kết quả là một số người khác sẽ được đi làm trở lại. Hai bên cùng có lợi. Thứ duy nhất đang cản đường chính là truyền thống.

10. Phục hồi sự ổn định

Cuối cùng, một lời bào chữa cho giới lãnh đạo trên toàn thế giới: Các chính phủ phải đi đầu trên con đường tiến đến một môi trường tài chính ổn định. Lãi suất nên được đặt ở mức thấp; tiền nên chảy thông qua hệ thống ngân hàng. Hiện tại, việc kiểm soát các công ty tư nhân không quan trọng bằng khuyến khích đầu tư. Chỉ như thế mới mở đường cho việc tạo ra các công ty mới, các việc làm mới, và các thị trường mới, để từ đó phục hồi lại niềm tin và niềm tự hào vào các nền kinh tế của chúng ta.

Hết – cứ vậy mà thực hiện thôi!

Những quy tắc của hành trình

Mọi người cần biết họ đang đi đâu

Có thể không dễ huấn luyện những quản lý cấp cao, đơn giản là bởi họ cần tìm một khoảng thời gian không bị gián đoạn để xem lại các quyết định của mình. Vì vậy, hàng năm, chúng tôi đưa các quản lý cấp cao từ khắp nơi trong Tập đoàn Virgin đến nhà tôi trên đảo Necker để thảo luận các thách thức cũng như cơ hội mà chúng tôi có. Chúng tôi chúc mừng các thành tựu, xem lại những lỗi lầm và thảo luận về cách để làm việc cùng nhau tốt hơn.

Trong một buổi họp được dẫn dắt bởi Sally Morgan, một cựu trợ lý của Tony Blair, hiện đang làm việc cho chúng tôi với tư cách chuyên gia tư vấn, nhóm của chúng tôi đã nghĩ ra một vài hướng dẫn hữu ích cho các quản lý bằng cách nhìn vào những bài học đến từ các khu vực công, khu vực tư nhân và khu vực phi lợi nhuận. Dù bạn đang khởi nghiệp hay đang lãnh đạo một đội giàu kinh nghiệm, thì những điều cơ bản này vẫn đúng trong gần như mọi tình huống.

1. Kế hoạch là gì? Hãy luôn cập nhật thông tin cho đội của bạn

Việc đặt mục tiêu cho từng giai đoạn theo hướng đi chiến lược của công ty bạn rất quan trọng – và sau đó hãy bảo đảm rằng mọi nhân viên đều biết chúng.

Sally bảo với chúng tôi rằng thời bà còn làm việc cho chính phủ Anh, vào mỗi mùa hè, các bộ trưởng được bổ nhiệm vào nội các sẽ nhận được một bức thư từ Tony Blair trong đó phác thảo cách tiếp cận chiến lược tổng thể của ông trong năm đó và đặt ra các mục tiêu rõ ràng cho từng bộ phận.

Nội các sẽ họp trong một tuần để thảo luận những kế hoạch này trước khi các thành viên Nghị viện trở lại từ kỳ nghỉ hè và có cơ hội để phân tích cũng như thử thách cách tiếp cận này. Về sau,

nhóm này nhận được một bức thư từ Blair vào mỗi Chủ nhật, và họ sẽ thảo luận về nó tại buổi họp vào sáng hôm sau để thống nhất các hành động quan trọng.

Việc thảo luận các mục tiêu của bạn thường xuyên sẽ giúp bảo đảm rằng đội của bạn có được một khung để tự ra quyết định. Quan trọng là tất cả đều phải cảm thấy mình được thoải mái thảo luận các mục tiêu của nhóm – rằng tranh luận công khai được khuyến khích – ai cũng phải có trách nhiệm với tập thể.

2. Xác định những quy tắc của hành trình

Việc xác định một bộ các giá trị cốt lõi cho doanh nghiệp, mà bạn và nhân viên của bạn có thể đi theo khi ra quyết định, là điều rất quan trọng.

Khi đánh giá các khoản đầu tư và những hướng đi mới ở Virgin, chúng tôi luôn cân nhắc xem liệu doanh nghiệp được đề xuất có đáp ứng các giá trị cốt lõi của chúng tôi hay không. Việc làm này sẽ giúp chúng tôi quản lý danh mục đa dạng của mình và duy trì một mức độ thống nhất nào đó.

Chúng tôi sẽ xem liệu doanh nghiệp đó có làm được điều gì khác so với phần lớn hay tất cả các công ty khác trong ngành hay trong khu vực không; liệu nó có cung cấp giá trị thực, dịch vụ chăm sóc khách hàng tuyệt vời mà vẫn giữ được ý thức vui vẻ cùng niềm tự hào phân biệt một doanh nghiệp tốt với một doanh nghiệp vĩ đại hay không. Gần đây hơn, chúng tôi đã bổ sung một giá trị cốt lõi mới: Chúng tôi cũng kiểm tra xem một doanh nghiệp mới có khả năng vươn ra toàn cầu và tăng quy mô trong khoảng ba năm không.

3. Tập trung, tập trung và tập trung

Chúng ta luôn bị cám dỗ với việc cố làm nhiều thứ; đối với các quản lý tham vọng và đội của họ, dường như lúc nào cũng có quá nhiều dự án và quá ít thời gian. Nhưng các tổ chức thành công biết các ưu tiên của họ là gì: Họ giải quyết những dự án thật sự quan trọng và số còn lại sẽ tự đâu vào đó. Hãy nhìn vào kế hoạch chiến lược của bạn và những quy tắc trên hành trình, rồi chọn lựa theo đó.

4. Ai chỉ huy? Điều đó tùy vào bạn

Một quản lý tốt đưa ra vai trò rõ ràng cho các thành viên trong đội. Điều này giúp mọi người tiếp tục với công việc điều hành

doanh nghiệp. Một khi bạn đã đưa ra những lựa chọn này, đừng quản lý tiểu tiết. Nếu bạn có thói quen lao vào và đổi hướng một dự án lớn hoặc nếu không thì cũng can thiệp, người của bạn sẽ phụ thuộc vào bạn, và họ sẽ không bao giờ đạt được tiềm năng tối đa của mình.

5. Bảo vệ ý kiến của đội mình

Khi đội của bạn đưa ra quyết định, bạn cần tin tưởng đi theo nó. Nếu bạn luôn nghi ngờ và để dự án của họ héo mòn, đội của bạn sẽ không có động lực hay tự tin để đi những bước tiếp theo. Nếu khăng khăng muốn tự mình đưa ra mọi quyết định lớn, bạn sẽ tạo ra bế tắc.

Đừng rơi vào chiếc bẫy đòi hỏi những báo cáo vô tận để biện hộ cho việc tiến về phía trước. Hành động luôn tốt hơn nhiều.

6. Khi sai lầm xảy ra, hãy rút ra bài học và đi tiếp

Không thể lúc nào bạn cũng ra quyết định đúng được. Khi có vấn đề, hãy dành thời gian xem lại những gì đã xảy ra với đội của mình và cùng nhau học hỏi từ những điều đó. Nhưng đừng nấn ná quá lâu – hãy đứng lên để giải quyết thử thách kế tiếp.

7. Tuyên dương các thành công

Khi ai đó trong đội của bạn đạt được thành công lớn, hãy tuyên dương nó và công khai việc này trước những người khác. Thành công nảy sinh thành công. Và điều này nên trở thành một phần trong công việc hằng ngày của bạn – như tôi đã nói từ trước, bạn nên cố bắt gặp đội của mình đang làm đúng một điều gì đó.

Tóm lại, nếu bất động sản tốt nhất chỉ bao gồm "vị trí, vị trí, và vị trí" thì khẩu hiệu để điều hành doanh nghiệp tốt nhất sẽ là "giao tiếp, giao tiếp, và giao tiếp".

Trường đời khắc nghiệt

Giáo dục bắt đầu tại trường học nhưng kéo dài mãi mãi

HỎI: Ông đã bỏ học từ năm 16 tuổi, nhưng lại đi được đến thành công vĩ đại. Vậy ông có nghĩ một tấm bằng đại học là cần thiết để trở thành một người thành công không? Tôi là một sinh viên đại học và đôi khi tôi tự hỏi liệu mình có làm tốt hơn không nếu không học. Ý ông thế nào?

Tôi tin mình có một vài ý tưởng tuyệt vời, thậm chí sáng tạo về các doanh nghiệp mới, nhưng gặp khó khăn trong việc biến ý tưởng thành hiện thực. Ông có thể cho tôi lời khuyên để vượt qua bước này không?

– Felipe Herriges, Brazil

ĐÁP: Có rất nhiều thứ trong đời mà chúng ta nghĩ dù có bao nhiêu cũng không đủ và giáo dục đứng đầu danh sách này. Tôi may mắn, trong giai đoạn này của sự nghiệp, có cơ hội học nhiều lĩnh vực mới, từ ảnh hưởng của biến đổi khí hậu cho đến những thứ ở rất xa ngoài kia như khả năng chinh phục sao Hỏa.

Tôi cũng may mắn được gặp rất nhiều người thú vị và có cơ hội trao đổi ý tưởng với họ – tất cả mọi người, từ những cựu lãnh đạo như Kofi Annan, Nelson Mandela và Mary Robinson cho đến nhà khoa học và môi trường học James Lovelock, rồi Burt Rutan, người kỹ sư đã chỉ đạo dự án Virgin Galactic.

Quả thật, do các dự án và lĩnh vực của Virgin quá đa dạng, cũng như tổ chức Virgin Unite luôn thách thức chúng tôi tìm cách giải quyết một số vấn đề lớn nhất trong thời đại của chúng ta, nên các công ty của tôi cung cấp cho tôi một trải nghiệm không khác gì một khóa học đại học mở rộng. Khi còn nhỏ, tôi không bao giờ thực sự thích đi học nhưng tôi yêu từng phút giây trong chuyến đi phi thường này.

Mọi chuyện rất khác khi tôi còn nhỏ. Trường học không dễ dàng. Tôi không phải là một học sinh giỏi, một phần do chứng khó đọc (mà đến tận sau này mới được chẩn đoán) và một phần do bản chất hiếu động của tôi nữa. Tôi không thể tập trung trong lớp và dành phần lớn thời gian ở trường để mơ mộng và thành lập nên các doanh nghiệp nhỏ mới.

Một vài thương vụ đầu tiên của tôi – kể cả vụ trồng cây thông Giáng sinh – không thành công, nhưng những trải nghiệm đó đã cho tôi đam mê kinh doanh và kiến thức về một nghệ thuật rất quan trọng, nghệ thuật trao quyền.

Năm 16 tuổi, tôi sẵn sàng rời ghế nhà trường, nhưng bố tôi chấp nhận quyết định của tôi một cách miễn cưỡng. Vào cuối tuần, ông đến thăm trường nội trú của tôi và thuyết phục tôi tiếp tục học. Ông hy vọng tôi trở thành luật sư giống ông. Tôi miễn cưỡng đồng ý; ông lái xe về nhà để giải thích quyết định "của chúng tôi" với mẹ tôi, Eve.

Bà không hài lòng! Bà bảo ông lại lái xe một quãng đường dài đưa bà trở lại ngay lập tức, để lần nữa bảo đảm với tôi rằng bỏ học cũng không sao. Ông đã làm vậy, và tôi bỏ học vào mùa hè đó. Tôi chưa từng một lần nhìn lại, cả trong lần đầu tiên thành lập tạp chí Student, và một vài năm sau là các cửa hàng băng đĩa Virgin. Bố tôi thường đùa rằng chuyến quay trở lại lần hai là "chuyến đi xe tuyệt vời nhất đời ông".

Tuy nhiên, câu chuyện của tôi chỉ mang tính cá nhân; chiến lược của tôi không hợp với tất cả mọi người. Đặc biệt là trong thị trường lao động khắc nghiệt ngày nay, một tấm bằng có thể rất quan trọng vì nó cho thấy bạn đã có các kỹ năng cần thiết để bắt đầu sự nghiệp.

Nhưng lấy tấm bằng đó chỉ là bước khởi đầu và nó không bảo đảm thành công. Bạn sẽ cần có đạo đức nghề nghiệp tốt và quyết tâm thành công nữa – cả trong cuộc sống và kinh doanh. Bạn cũng sẽ cần cả chút may mắn.

Theo tôi, nên giải quyết việc học với một thái độ tích cực –hãy tận hưởng khoảng thời gian ở trường đại học. Hãy thử một vài thứ mới khi bạn ở đó, hay thậm chí là bắt đầu kinh doanh nếu đó là điều bạn thích.

Chúng tôi đã thành lập Trung tâm Doanh nhân Branson để giúp bồi dưỡng các doanh nhân tiềm năng cùng các công ty non trẻ của

họ. Phần lớn học viên của chúng tôi đều còn rất trẻ, có quyết tâm học tập chăm chỉ và xây dựng các công ty của họ. Một trong những điều quan trọng nhất chúng tôi truyền đạt cho họ là tầm quan trọng của việc tận hưởng công việc mình làm.

Khi bạn đi đến giai đoạn thành lập, đừng sợ hãi việc thực hiện bước nhảy đầu tiên đó.

Công ty đầu tiên của phần lớn các doanh nhân đều thất bại – tôi biết vì tôi cũng thế – nhưng những bài học bạn rút ra từ thất bại là vô giá và sẽ giúp bạn trong những lần thử tiếp theo. Bạn phải rất quyết tâm và chấp nhận rằng những giai đoạn đầu tiên của việc thành lập doanh nghiệp chủ yếu chỉ là sống sót.

Biến ý tưởng thành hiện thực là một bước đi quan trọng mà mọi doanh nhân phải nắm vững. Hãy quan sát ý tưởng của bạn qua lăng kính của khách hàng – nó sẽ giúp bạn quyết định ý tưởng nào có cơ hội thành công. Bạn cũng nên kiểm tra các lực lượng cạnh tranh có thể chống lại bạn. Khi còn nhỏ, nếu tôi nhìn vào vụ kinh doanh cây thông Giáng sinh qua con mắt của một con thỏ đói thì chắc tôi đã nghĩ lại về việc đặt khoản tiết kiệm của mình vào đó.

Chúc may mắn, Felipe! Hãy cố gắng trụ vững và hoàn thành việc học, dồn tất cả vào việc học và nhớ rằng: Dù bạn đang làm việc cho một công ty hay đang thành lập doanh nghiệp của riêng mình, hãy luôn làm việc chăm chỉ, kiên trì và tươi cười, vậy là bạn đang ở trên đường đến thành công rồi đó.

Cuốn sổ đen nhỏ

Không có tác dụng ư? Hãy thử tạo dựng mạng lưới xem!

Có một người từng bảo tôi rằng nhân viên quan hệ công chúng chỉ là người cẩn thận sắp xếp mọi chiếc danh thiếp mà anh ta được trao cho. Đây có lẽ là một miêu tả đơn giản hóa quá mức, nhưng nó chắc chắn nói lên nhiều điều về quyền năng của việc có nhiều mối quan hệ, hay còn gọi là tạo dựng mạng lưới – "networking".

Trong những năm đầu Virgin Records đi vào hoạt động, thời điểm tôi bắt đầu tạo dựng mạng lưới với các đại diện, thuyết phục các nghệ sĩ ký hợp đồng với chúng tôi, tìm nhà phân phối, v.v… thông thường, việc đó diễn ra dưới dạng trao đổi số điện thoại được viết nguệch ngoạc trên giấy ăn, miếng lót cốc hay một mảnh giấy. Suy cho cùng thì lúc đó mới chỉ là những năm 1970 và danh thiếp là một thứ xa xỉ đối với phần lớn những người trong ngành âm nhạc! Tôi cũng luôn mang theo bên mình cuốn sổ nổi tiếng (có người gọi nó là "cuốn sổ đen nhỏ của Richard") để ghi lại các ý tưởng, số điện thoại, tên và những điều thú vị mà người ta nói với tôi.

Trong thế giới kỹ thuật số ngày nay, không khó để tìm và kết nối với những người có thể giúp bạn thành lập và phát triển công ty của mình. Hãy nghĩ xem: LinkedIn, Facebook, Twitter và Google+, tất cả đều cung cấp các cơ hội để bạn kết nối với những doanh nhân, chuyên gia trong lĩnh vực và cả những kẻ mới đến đầy sáng tạo. Dù bạn kết nối bằng cách nào đi nữa, nếu muốn thành lập công ty, điều quan trọng là phải chăm chỉ tạo dựng mạng lưới.

Có rất nhiều cách để bắt đầu: Tham gia các sự kiện trong ngành để gặp gỡ những tay chơi hàng đầu; tham gia các hiệp hội kinh doanh khu vực; gặp gỡ những cố vấn tiềm năng bằng cách liên hệ với các trường học, câu lạc bộ hoặc các nhóm kinh doanh. Một ngày nào đó, khi bạn mắc kẹt hoặc khi mọi thứ đều có vẻ tồi tệ, họ

sẽ trở thành những người bạn tìm đến nhờ giúp đỡ. Thành lập một doanh nghiệp rất khó và rủi ro cao, vì vậy, quan trọng là khi tạo dựng mạng lưới, bạn phải tìm kiếm những đối tác và nhân viên thông minh, có khả năng hỗ trợ, những người hiểu và có chung mục đích với bạn đối với doanh nghiệp. Khi thành lập tạp chí Student lúc còn ở tuổi vị thành niên, tôi làm việc với một nhóm nhỏ những sinh viên khác có tư duy giống tôi. Tình bạn và sự giúp đỡ không mệt mỏi của họ là vô giá khi chúng tôi thành lập và điều hành tạp chí. Một số trong chúng tôi tiếp tục làm việc cùng nhau trong nhiều thập kỷ, và tôi vẫn coi họ là những người bạn tốt nhất của mình. Bố tôi cũng rất quan trọng với dự án Student. Vâng, gia đình cũng là một phần trong mạng lưới của bạn! Đừng đánh giá thấp khả năng giúp đỡ của họ; với tôi, nếu không có sự hỗ trợ của gia đình, chúng tôi gần như chắc chắn sẽ không thể tồn tại qua một hoặc hai năm đầu tiên.

Cuối cùng, bạn sẽ cần một mạng lưới những người đồng trang lứa, vì vậy, đừng sợ kết bạn với đối thủ. Khi bạn thấy người khác đang đạt được những thành công tương tự, điều đó chứng tỏ rằng kế hoạch và giấc mơ của bạn hoàn toàn có thể thành hiện thực. Và nếu bạn cảm thấy quá nặng nề vì thử thách này, thì không có sự khích lệ nào tốt hơn việc xem những người khác vượt qua trở ngại tương tự như thế nào. Theo kinh nghiệm của tôi, những khoảnh khắc như thế thường là điểm bùng phát cho một doanh nghiệp mới. Cạnh tranh lành mạnh không có gì sai cả – đặc biệt khi bạn có thể học hỏi từ đó!

Gần 50 năm sau khi thành lập tạp chí Student, đội ngũ ở Virgin Media đã khởi động chương trình Pioneers (tạm dịch: Những nhà Tiên phong) với mục đích giúp đỡ các doanh nhân trẻ tạo nên mạng lưới của riêng họ. Là nhà hoạt động và nhà đầu tư trong nhiều công ty, tập đoàn của chúng tôi cũng muốn hiểu cách thế hệ kỹ thuật số sẽ thực hiện việc đó – cách những doanh nhân trẻ am hiểu công nghệ có thể sử dụng các mạng xã hội để khai mở các mối quan hệ kinh doanh vô giá. Vì vậy, Virgin Media đã quyết định tạo một nền tảng xã hội vui vẻ nhằm cho phép các doanh nhân trẻ trình bày ý tưởng của họ.

Virgin Media Pioneers bắt đầu với khoảng 100 người vào tháng 3 năm 2011. Chúng tôi cung cấp cho mỗi người một chiếc máy tính xách tay, một chiếc máy ảnh nhỏ, một kết nối băng thông rộng và một vài không gian trên trang *www.virginmediapioneers.com* để họ sử dụng nếu muốn. Những nhà tiên phong bắt đầu kết nối, chia sẻ các ý tưởng kinh doanh của họ, và biến mọi thứ thành hiện thực theo những cách mà có thể trước đây họ chưa bao giờ nghĩ là khả

thi.

Jammin Designs đã được thành lập khi hai nhà tiên phong Dowa Ojarikre và Nathaniel Peat gặp nhau tại một sự kiện của chúng tôi và quyết định kết hợp những tài năng của mình để thiết kế vỏ điện thoại thông minh cùng vỏ iPad cho đội tuyển Olympic Jamaica. Họ đặt sản phẩm trong các cửa hàng gần công viên Olympic và trong Jamaica House, trung tâm hoạt động của những người hỗ trợ đội tuyển Jamaica trong suốt Thế vận hội 2012.

Cộng đồng những nhà tiên phong hiện nay đã phát triển lên hơn 3.000 thành viên và đang thu hút ngày càng nhiều những người muốn kết nối cũng như học hỏi từ người khác về những cách kinh doanh mới. Chúng tôi đang sử dụng trang web để giúp đỡ các doanh nhân, dù họ đang ở giai đoạn nào. Dù họ đang nghiên cứu một ý tưởng cụ thể hay chỉ đang mơ về việc một ngày nào đó có thể mở một công ty, chúng tôi cũng đã truyền cảm hứng cho họ. Còn đối với những người đang tìm cách mở rộng công ty, chúng tôi cung cấp thông tin và nguồn lực để họ làm được điều đó.

Năm ngoái, Virgin Media cũng mời một vài nhà tiên phong đến trình bày ý tưởng của họ như một phần trong chương trình "Thử thách Đổi mới" của chúng tôi, từ đó giúp chúng tôi có thêm một vài ý tưởng tạo nên sản phẩm mới, có giá trị trong không gian kỹ thuật số.

Nếu bạn coi mình là một nhà lãnh đạo kinh doanh, thì đây chính là lúc bắt đầu giúp đỡ những người khác và bảo vệ những nhân tài chưa được khai quật. Tôi nhận được niềm vui lớn khi được thấy những con người tài năng phát hiện ra tham vọng của họ, đồng thời phát triển về cả mặt cá nhân lẫn nghề nghiệp. Trong quá trình đó, bạn sẽ thu về những nhận thức mới vô giá và khám phá ra những cách tiếp cận mới trong kinh doanh chỉ đơn giản bằng cách thảo luận mọi việc có thể sẽ diễn ra hay không diễn ra như thế nào.

Suy cho cùng, tiếp tục tạo dựng mạng lưới tức là tiếp tục phát triển. Và hãy nhớ luôn mang theo cuốn sổ đen nhỏ. Tôi vẫn làm thế đấy!

Hãy biến công ty của bạn...

Thành một tổ chức hoạt động vì mục đích tốt đẹp!

Ngày càng có nhiều người coi kinh doanh là "một tội ác cần thiết", tồn tại chỉ vì lợi nhuận chứ không bao giờ mang lại những thay đổi tốt đẹp. Gần đây, một nhà báo nói với tôi rằng, thật "gây tranh cãi" khi tôi nói rằng tôi muốn kinh doanh giải quyết được các vấn đề môi trường và xã hội, cũng như theo đuổi và coi trọng các giá trị này hơn là tạo ra lợi nhuận. Nhưng cách duy nhất để một công ty thành công trong dài hạn là đem lại lợi ích cho cộng đồng – và vì các CEO và các doanh nhân đã bắt đầu nắm được thực tế thật sự đáng mừng này nên chúng ta đang bắt đầu thấy được những thay đổi thực sự.

Trong quá khứ, những nhà lãnh đạo kinh doanh giàu kinh nghiệm đã cảnh báo các doanh nhân trẻ không được làm theo chiến lược của tôi, vì việc thành lập doanh nghiệp cực kỳ khó và chỉ cần sống sót là đủ. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, chúng ta đã được chứng kiến sự ra đời của nhiều công ty vừa làm được việc tốt vừa thu được lợi nhuận và trong quá trình đó đã khiến thương hiệu của mình trở nên khác biệt so với đối thủ cạnh tranh.

Hãy xem xét trường hợp về TOMS, một công ty bán giày và kính. Cứ mỗi khi bán được một đôi giày hay một chiếc kính, TOMS lại tặng một đôi giày hoặc một chiếc kính cho một đứa trẻ thiếu thốn. Đến nay, TOMS đã sản xuất giày ở ba quốc gia và tặng sản phẩm của họ tại hơn 20 nước. Hay Patagonia, cửa hàng chuyên bán đồ thể thao ngoài trời chuyên được sản xuất từ các vật liệu tái chế hoặc thân thiện với môi trường. Nó tặng ít nhất 1% doanh thu cho các tổ chức hoạt động vì môi trường. Cả TOMS và Patagonia đều là những công ty đang phát triển và sinh lời.

Ngày càng có nhiều doanh nhân từ khắp nơi trên thế giới đến gặp tôi để trình bày ý tưởng về những công ty như vậy. Công ty đã

chiến thắng cuộc thi "Screw Business As Usual" là Raise5, một diễn đàn gây quỹ trực tuyến do một nhóm doanh nhân đến từ Toronto, Canada, sáng lập. Trang web của họ cho phép tuyển các tình nguyện viên thực hiện mọi công việc, từ lập trình máy tính cho đến viết thư tình. Các tình nguyện viên làm việc vì những khoản quyên góp từ thiện nhỏ trị giá 5 đô-la (do đó nó có tên là Raise5) và những khoản này sẽ đi vào các tổ chức phi lợi nhuận.

Tại một cuộc thi "Pitch to Rich" gần đây, cuộc thi dành cho các ý tưởng kinh doanh do Pioneers của Virgin Media tổ chức ở Anh, các doanh nhân tiềm năng đã trình bày các kế hoạch kinh doanh cho một ban giám khảo gồm có tôi và Richard Reed của Innocent Drinks. Mặc dù cả bốn người lọt vào chung kết đều có những ý tưởng xuất sắc, nhưng chỉ có một ý tưởng thực sự nổi bật: SafetyNet Technologies đã phát triển loại lưới đánh cá công nghiệp cho phép những con cá nhỏ và chưa đến thời điểm đánh bắt thoát ra khỏi lưới, từ đó giảm tác hại đối với hệ sinh thái biển. Tôi thích tính đơn giản của ý tưởng này và việc sản phẩm này có thể được sản xuất rất nhanh ở gần như bất cứ đâu trên thế giới.

Nếu bạn sở hữu một công ty nhỏ hoặc đã thành lập một công ty khởi nghiệp, hãy xem các mục tiêu của bạn là gì. Việc cải thiện cộng đồng của bạn và môi trường không nên được thực hiện chỉ để làm đẹp hình ảnh công ty hay theo kiểu đóng góp ít tiền vào các quỹ từ thiện hoặc thực hiện vài ngày tình nguyện; nó phải là một phần không thể thiếu trong các kế hoạch cốt lõi của doanh nghiệp, gây ảnh hưởng đến các quyết định về chọn nhà cung cấp, sử dụng nguyên vật liệu, cũng như hình ảnh trong mắt khách hàng. Sau đây là sáubước để bạn đi theo:

1. Xác định mục tiêu cốt lõi

Hãy đánh giá nhu cầu về môi trường và xã hội của cộng đồng mà bạn định kinh doanh trong đó. Bạn có thể làm gì để giúp họ giải quyết các vấn đề lớn như thiếu cơ sở đào tạo hoặc chất lượng môi trường giảm sút? Bạn có thể xây dựng những doanh nghiệp nào để đáp ứng các nhu cầu này?

2. Xác định những gì bạn sẽ coi trọng, đo lường và báo cáo

Khi bạn lập ra một chiến lược để đáp ứng nhu cầu của cộng đồng, hãy đặt ra các mục tiêu rõ ràng cho công ty bạn, nhưng song song với việc khiến nhân viên tập trung vào "tội ác cần thiết" là đạt được chỉ tiêu doanh thu và lợi nhuận, hãy thách thức họ đạt được một chỉ tiêu tương tự về các mục tiêu xã hội và môi trường.

Như người ta vẫn nói, nếu không đo lường thì sẽ không có gì xảy ra cả, vì vậy, hãy bảo đảm thiết lập các hệ thống đo lường rõ ràng quá trình của bạn.

3. Vẽ ra các tài sản của bạn

Hãy lập ra một danh sách tất cả các nguồn lực bạn có thể sử dụng bất cứ lúc nào; mọi thứ, từ sức mua đến khả năng nhận diện thương hiệu; từ sản phẩm mới đến năng lượng và đam mê của nhân viên. Hãy đổi mới. Việc này bao gồm cả cách bạn loại bỏ sự lãng phí.

4. Huy động cộng đồng của bạn

Hãy gặp những người đứng đầu cộng đồng và giải thích những điều bạn hy vọng đạt được. Hãy chia sẻ các mục tiêu, miêu tả các hệ thống, nói về các tài sản của bạn và xin lời khuyên cùng kiến thức của họ. Nếu có thể, hãy đi đầu và dẫn dắt các doanh nghiệp địa phương cùng các tổ chức phi lợi nhuận khác thực hiện cùng bạn.

5. Đánh giá sản phẩm, dịch vụ và chuỗi cung ứng của bạn

Hãy định kỳ đánh giá sản phẩm, dịch vụ, chuỗi cung ứng, khách hàng và đối tác của bạn. Bạn có biết đủ về những người bạn đang làm việc cùng không? Sản phẩm hay dịch vụ của bạn có đang nhận được sự quan tâm tương tự không? Công ty của bạn có đang thật sự làm tăng thêm giá trị không?

6. Lớn tiếng hơn

Hãy bảo đảm cánh báo chí địa phương, các tập đoàn công nghiệp và các chính trị gia biết rõ tầm nhìn của bạn và liên tục thông báo cho họ về các thành tựu của bạn. Hãy giải thích cách bạn định vừa làm kinh doanh tốt vừa mang lại lợi ích cho cộng đồng; như Raise5 hay SafetyNet Technologies, bạn có thể thay đổi cách nhìn nhận của mọi người về kinh doanh.

Tôi đã từng viết về Ray Anderson quá cố, nhà sáng lập Interface Inc., người đã cách mạng hóa ngành thảm bằng cách đặt mục tiêu cho công ty của ông là đưa lượng chất thải về 0. Ông từng nói, "Đối với những ai nghĩ kinh doanh tồn tại để tạo ra lợi nhuận, thì tôi khuyên họ nên nghĩ lại. Kinh doanh tạo ra lợi nhuận để tồn tại. Chắc chắn nó phải tồn tại vì một mục đích nào đó cao thượng hơn thế."

Ray mất vào năm 2011, nhưng những thế hệ doanh nhân hiện tại cũng như tương lai phải khắc sâu câu nói này của ông – có một mục đích cao thượng hơn và cùng với nhau, chúng ta có thể đi tới đó.

May mắn không tự nhiên xuất hiện

Bạn phải làm việc để có nó

Trong một cuộc phỏng vấn gần đây với đài BBC, người dẫn chương trình đã hỏi tôi rằng tôi sẽ dành lời khuyên gì cho những người trẻ muốn thành lập một công ty giống như tôi đã làm.

Khi nhìn lại, thế giới đã thay đổi vượt quá sức tưởng tượng kể từ khi tôi thành lập tạp chí Student. Với việc viễn cảnh nền kinh tế rất bấp bênh trong khi công nghệ lại thay đổi không ngừng, gần như việc lặp lại quỹ đạo của Virgin sẽ là một thử thách vô cùng khó khăn đối với bất kỳ một doanh nhân trẻ nào.

Tại tạp chí Student, chúng tôi đã thể hiện sự phản đối về chiến tranh Việt Nam và chiến tranh Lạnh; ngày nay, các chính phủ đang phải đối mặt với mối đe dọa ngày càng gia tăng đến từ chủ nghĩa khủng bố cùng sự bất ổn ở Trung Đông và châu Phi. Trước đây, các thị trường Mỹ và châu Âu nhìn chung khá ổn định. Ngày nay, các cường quốc kinh tế phương Tây đang bị thách thức bởi những nền kinh tế phát triển nhanh như Nga, Brazil, Ấn Độ và Trung Quốc – tất nhiên, điều này cũng có nghĩa là các cơ hội tăng trưởng và các thị trường mới có thể xuất hiện trên khắp thế giới.

Các thương gia hiện nay có thể bỏ qua những kênh truyền thông truyền thống – truyền hình, phát thanh và báo – đồng thời xây dựng một lượng người theo dõi trực tuyến đông đảo thông qua Twitter, Google+, Facebook cùng các ứng dụng mới như Path và Klout. Điều này có nghĩa là phần lớn các công ty khởi nghiệp có khả năng thực hiện các chiến dịch toàn cầu với nguồn ngân sách marketing tương đối nhỏ, và các doanh nhân có thể chen chân vào các thị trường mới với tốc độ nhanh chưa từng có. Nó cũng có nghĩa là các công ty thành công phải bảo vệ vị trí của mình vì các sản phẩm của họ có thể trở nên lỗi thời nhanh không kém.

Bất chấp tất cả những điều đó, tôi nói với phóng viên của BBC rằng, mặc dù thế giới đang vận động với một tốc độ nhanh đến đáng sợ, nhưng những bước cơ bản để xây dựng nên một công ty thành công vẫn không thực sự thay đổi nhiều. Có năm quy tắc cơ bản chúng tôi đi theo khi thành lập tạp chí và nhờ chúng mà Virgin Music ngày nay vẫn vững vàng không kém giai đoạn cuối những năm 1960, đầu những năm 1970.

1. Nếu bạn không thích thì đừng làm. Bạn phải thích những gì bạn làm.

2. Hãy sáng tạo: Tạo ra thứ gì đó khác biệt và nổi bật.

3. Nhân viên là tài sản lớn nhất. Nhân viên hạnh phúc tạo nên khách hàng hạnh phúc.

4. Lãnh đạo bằng cách lắng nghe: Thường xuyên nhận phản hồi từ nhân viên và khách hàng – giờ đây với mạng xã hội, việc này trở nên dễ hơn bao giờ hết.

5. Hãy để mọi người nhìn thấy: Quảng bá công ty cùng các sản phẩm hay dịch vụ của nó bằng cách đưa bản thân hay một quản lý cấp cao ra trước máy quay càng nhiều càng tốt.

SB.TV là một kênh âm nhạc trực tuyến và có phong cách sống rất giống Virgin trong những ngày đầu tiên thành lập. Virgin Media tổ chức chương trình Pioneers để quảng bá các doanh nhân tiềm năng cũng như giúp họ kết nối, và Jamal Edwards, nhà sáng lập SB.TV, là một trong những cựu học viên nổi tiếng nhất của nó.

Khi Jamal khởi nghiệp, "công ty" của anh chỉ có anh và máy ảnh; anh bắt đầu đăng các video những ca sĩ nhạc rap lên để những người theo dõi anh trên mạng xem. Anh không biết nó sẽ dẫn đến đâu nhưng anh đang làm việc mình thích, và anh đã nhanh chóng phát triển được một lượng người theo dõi rất hâm mộ các video sự kiện âm nhạc thời kỳ đầu đầy đam mê và sáng tạo của anh.

Khi đã tạo được một thương hiệu và một lượng người theo dõi, Jamal cùng đội của mình mở rộng các nhánh của SB.TV vào nhiều khu vực kinh doanh hơn, bao gồm những mặt hàng âm nhạc và phong cách sống, quần áo, hay thậm chí là một công ty thu âm. Các thương hiệu truyền thống như Google, Puma và Nando's (chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh) nhanh chóng gọi điện tới để thảo luận về các vụ làm ăn hoặc quảng cáo tài trợ.

May mắn không tự nhiên xảy ra: Bạn phải làm việc để có nó. Jamal

làm điều này bằng cách tìm kiếm những tài năng âm nhạc chưa từng được phát hiện. Trong trường hợp của Virgin, đó là Mike Oldfield, một nghệ sĩ chơi nhạc không tên tuổi tên, người đã giúp chúng tôi bắt đầu con đường của mình với Tubular Bells – album đầu tiên chúng tôi bán ra và tiêu thụ được hơn ba triệu bản trên toàn thế giới. Đối với SB.TV, đó là một ca sĩ/nhạc sĩ đang gặp khó khăn, người mà vào năm 2010 đã gửi cho họ một video và nó được đưa lên kênh YouTube của công ty. Lượng người xem liên tục tăng cao và cuối cùng ca sĩ nhạc rap Example đã đề nghị ca sĩ trẻ tuổi này đi lưu diễn cùng với mình – người đó không ai khác chính là Ed Sheeran và SB.TV chính là bệ phóng hiệu quả cho sự nghiệp của anh ấy. Nếu chưa từng nghe đến Ed Sheeran, bạn sẽ sớm nghe thôi – vào thời điểm tôi viết những dòng này, album đầu tay của anh đã bán được hơn 1 triệu bản chỉ tính riêng ở Anh!

Jamal rất bận rộn và luôn để mọi người nhìn thấy mình, anh quảng cáo cho SB.TV và bản thân bất cứ khi nào có thể. Google Chrome đã quảng bá câu chuyện cùng thành công của anh trên mạng, trong khi trên các phương tiện truyền thông hay tại các sự kiện, anh kể câu chuyện về công ty và sự phát triển của mình theo một cách rất ấn tượng.

Jamal sẽ là người đầu tiên nói với bạn rằng kinh doanh chính là hỗ trợ mọi người và trở thành người giỏi lắng nghe. Mặc dù nhanh chóng thành công, nhưng anh vẫn rất chân thật, luôn sẵn sàng lắng nghe và liên tục thử sức với các thương vụ kinh doanh mới.

Cả hai chúng tôi có may mắn không? Có thể: một chút may mắn vẫn luôn đánh giá. Nhưng dù là với đĩa than và Mike Oldfield vào đầu những năm 1970 hay mạng Internet và Ed Sheeran 40 năm sau, những câu chuyện của Virgin cũng như SB.TV đều chứng minh một điều rằng, bằng nỗ lực, cảm hứng, ý tưởng hay và thực thi tốt, bất cứ ai cũng có thể thành công.

Công nghệ đã thay đổi thế giới

Nhưng không ai nói với giới học thuật

Là một người nổi tiếng với việc bỏ học năm 16 tuổi, tôi có thể là một trong những người cuối cùng trên thế giới đủ tư cách nhận xét về bất kỳ điều gì liên quan đến chủ đề giáo dục ở cấp cao hơn. Mặc khác, là một doanh nhân, tôi luôn gặp rắc rối với câu hỏi, liệu giáo dục ở cấp cao hơn có chuẩn bị đầy đủ cho thế hệ trẻ của chúng ta để họ gây được ảnh hưởng trong kinh doanh và trong thế giới thương mại ngày càng khắc nghiệt không.

Tôi luôn thấy khó chịu với việc cần quá nhiều thời gian để lấy một tấm bằng và hệ quả của nó là có quá nhiều sinh viên phải mắc nợ. Tôi tin chắc rằng trong phần lớn lĩnh vực (có thể trừ những lĩnh vực như dược phẩm), người ta có thể và nên rút ngắn khoảng thời gian đó đi ít nhất một năm hoặc hơn. Điều này sẽ giúp những người trẻ tài năng nhanh chóng được đi làm và giảm được gánh nặng nợ sinh viên (đặc biệt ở những quốc gia như Mỹ). Dù muốn hay không, nhiều trường đại học đang trở thành các nhà kho, lưu trữ sinh viên càng lâu càng tốt thay vì chuẩn bị cho họ hành trang vào đời.

Ở Mỹ, các thống kê của bộ Giáo dục cho thấy rằng trung bình, cần đến tận 55 tháng (hơn 4 năm rưỡi) để lấy được một tấm bằng đại học. Có lẽ từ góc nhìn của một sinh viên thì điều này không có gì đặc biệt, nhưng đó là một sự lãng phí không cần thiết, thiếu hiệu quả và đắt đỏ. Và nếu bạn hỏi tại sao lại lâu đến vậy – thì theo tôi biết, chỉ có duy nhất một câu trả lời – truyền thống!

Qua nhiều năm, Virgin đã làm tốt trong gần như mọi thị trường. Ở đó, các công ty hàng đầu đã trở nên lười biếng và bị mắc kẹt trong cách làm kinh doanh lạc hậu vì lý do "đó là cách chúng tôi vẫn làm". Và mặc dù tôi thật lòng không nghĩ rằng trong tương lai gần, Virgin sẽ tham gia vào kinh doanh giáo dục cấp cao hơn, nhưng với tư cách là một mảng kinh doanh, tôi cho rằng đáng ra

người ta phải tiến hành một cuộc đại tu nghiêm túc cho nó từ rất lâu rồi.

Hãy dành một chút thời gian để xem xét cuộc cách mạng kỹ thuật số, đặc biệt là vai trò của Internet trong cuộc sống và công việc kinh doanh của chúng ta. Tôi là nạn nhân trực tiếp của cuộc cách mạng này khi Virgin Megastore, một trong những công ty đầu tiên và thân yêu nhất của tôi, trở nên lỗi thời do sự xuất hiện của iTunes và việc tải nhạc kỹ thuật số.

Tổ hợp Google, iPad và điện thoại thông minh cho phép chúng ta tiếp cận thông tin một cách nhanh chóng. Trong văn phòng của các luật sư có thể vẫn còn các thư viện với những cuốn sách luật được bọc da, nhưng tôi chắc rằng không còn mấy người mở chúng ra nữa. Web đã thay đổi tất cả mọi thứ; ồ… chắc tôi nên nói là gần như tất cả mọi thứ. Nó vẫn không giảm được thời gian cần thiết để lấy bằngđại học.

Từ một góc nhìn hoàn toàn thực tế, sinh viên khi cần viết luận văn giờ không còn phải vào thư viện, dành nhiều giờ tìm và tra cứu một đống sách tham khảo, rồi chép tay ra nữa. Ngày nay, sinh viên đó có thể hoàn toàn không cần đến thư viện và thay vào đó, ngồi làm luận văn từ nhà hoặc dùng wifi miễn phí trong khi tụ tập tại quán Starbucks gần nhất. Những nghiên cứu trước đây phải làm việc vất vả trong cả ngày mới xong thì nay có thể được hoàn thành một cách dễ dàng và chính xác hơn chỉ trong vòng vài phút. Và sau khi viết xong, kiểm tra lỗi chính tả và chỉnh sửa, luận văn đó có thể được gửi đến giáo viên chỉ bằng cách nhấn nút "Gửi".

Trong ngành hàng không, một chỉ số hiệu suất quan trọng là số giờ dùng máy bay trong một ngày. Máy bay là những món đồ chơi đắt tiền và khi đậu trên mặt đất, bạn vẫn phải trả tiền cho chúng dù không mang về đồng lợi nhuận nào. Nếu bạn khiến chúng ở trên không ít nhất 12 tiếng mỗi ngày thì bạn đang làm rất tốt, tất nhiên, với điều kiện là chúng chật cứng hành khách và họ trả một mức giá vé hợp lý.

Nguyên lý kinh tế tương tự cũng áp dụng với chi phí chung cố định trong mọi doanh nghiệp. Liệu bạn có thể biện minh cho mức tiền thuê văn phòng nếu chỉ sử dụng nó hai ngày rưỡi một tuần không? Tất nhiên là không; nhưng đây chính là cách phần lớn các toàn nhà của các trường đại học được sử dụng hàng năm. Một số trường còn đặt các tòa nhà một cách lộn xộn và cách xa nhau trong khi chi phí bảo dưỡng rất lớn vì chúng luôn ở đó 365 ngày

một năm.

Bạn thấy đó, rút ngắn thời gian lấy bằng đi ít nhất 1 năm sẽ đem lại lợi ích cho tất cả những người liên quan. Giống như một hãng hàng không tìm cách tận dụng máy bay tốt hơn, đây chủ yếu là một thách thức về nhân lực và việc lên lịch trình.

Xin nói lại là tôi không phải chuyên gia trong lĩnh vực này, nhưng là một người thực dụng, tôi không hiểu tại sao thay vì dàn trải 100 tuần học ra ba đến bốn năm, chúng ta lại không thiết kế lại và giảm xuống còn 80 tuần trong hai đến ba năm tùy theo mong muốn của sinh viên. Cùng với một vài đổi mới về giáo trình mà đáng ra phải làm từ lâu, và tất cả các thiết bị công nghệ giúp tiết kiệm thời gian, điều này có nghĩa là trong một năm, sinh viên có thể phải ở lại trường thêm bốn hoặc năm tuần nữa. Phần lớn trong khoảng thời gian này có thể dễ dàng được xếp vào kỳ nghỉ hè kéo dài bốn tháng mà vẫn còn lại rất nhiều thời gian để sinh viên kiếm việc làm thêm trong hè.

Nếu người ta cho rằng những năm tháng học đại học là khoảng thời gian ăn chơi cuối cùng trước khi thực sự bước vào "phần còn lại của cuộc đời" đầy khắc nghiệt, thì nghe cũng hay và tuyệt đấy. Nhưng với việc giới kinh doanh đang tăng tốc và trở nên cạnh tranh hơn rất nhiều trong thập kỷ qua, có lẽ đây là lúc để giới học thuật làm điều tương tự.

Song chúng ta hãy thẳng thắn với nhau: Nếu có ai đó đến trước bạn một năm, thì dù tấm bằng bạn vẫy vẫy trước mặt nhà tuyển dụng có tốt đến đâu cũng không thay đổi được gì.

Đây là điều mang tôi đến với ý tưởng quỹ đầu tư vào những người trẻ... nhưng tôi sẽ để dành câu chuyện này để kể vào một hôm khác!

Chú ý đến những điều nhỏ nhặt

Và những thứ lớn hơn sẽ tốt đẹp!

Nhiều năm qua, chúng tôi đã thành lập nhiều công ty Virgin từ sự khó chịu với cách mọi thứ được thực hiện trong một khu vực đã được định hình. Dù đó là hàng không, điện thoại di động hay dịch vụ tài chính, chúng tôi cũng tìm ra sự khác biệt của mình bằng cách tập trung vào việc cải thiện cuộc sống của mọi người thông qua dịch vụ tốt hơn, đổi mới và giá trị.

Đôi khi, một chi tiết nhỏ trong dịch vụ như nhân viên thân thiện hơn hay giá cả minh bạch hơn cũng giúp chúng tôi nổi bật. Giọng điệu và tính hài hước theo kiểu tự hạ thấp bản thân cũng giúp chúng tôi thu hút và giữ chân khách hàng. Tôi luôn cố gắng giữ các thủ tục hành chính ở mức đơn giản nhất và nhắc nhở các đội của mình rằng, kinh doanh cũng giống như cuộc sống, phải luôn vui vẻ.

Khi bạn bắt đầu với một doanh nghiệp nhỏ và một đội ngũ nhiệt tình, không khó để duy trì sự tập trung vào các chi tiết và dịch vụ chất lượng cao. Nhưng làm thế nào để giữ được đam mê và sự tập trung vào các chi tiết nếu công ty của bạn trở nên lớn hơn và thành công hơn?

Trong phần trước, tôi đã nói đến việc chúng tôi phát triển các công ty âm nhạc bằng cách chia nhỏ chúng, tạo ra những đơn vị nhỏ hơn để có thể duy trì không khí và lòng khao khát đó. Vào thời điểm chúng tôi bán nó cho EMI, Virgin Records được cấu thành từ một vài hãng nhỏ độc lập. Điều đó giúp kích thích sự cạnh tranh lành mạnh giữa các hãng này để giành lấy các nghệ sĩ và những xu hướng âm nhạc mới.

Cách tiếp cận này sẽ không hiệu quả với một vài công ty khác của chúng tôi như hàng không, điện thoại di động và ngân hàng. Chúng đòi hỏi phải có quy mô và độ lớn nhất định để cạnh tranh

được với các đối thủ còn lớn hơn nhiều. Vì vậy, chúng tôi phải điều chỉnh các doanh nghiệp của mình để vẫn duy trì được tinh thần đổi mới kinh điển của Virgin dù phải đối mặt với tình trạng số lượng nhân viên ngày càng đông do chúng tôi trở nên lớn hơn thông qua sự phát triển tự nhiên, mua lại và mở rộng ra nước ngoài.

Virgin America là một ví dụ điển hình. Tròn năm tuổi vào mùa hè năm 2012, hãng hàng không vẫn còn non trẻ của chúng tôi ở Mỹ đã trở nên nổi tiếng với các máy bay công nghệ cao, phi hành đoàn tuyệt vời, cùng các chiến lược marketing tài tình của nó. Dù đã có hơn 2.500 nhân viên nhưng nó vẫn chưa cho thấy dấu hiệu của sự chậm lại. Những sự tăng trưởng bùng nổ như vậy báo hiệu chúng tôi phải làm việc chăm chỉ để duy trì sự nhiệt tình của công ty, yếu tố làm nên sự phát triển trong quá khứ. Để làm điều đó, CEO David Cush yêu cầu tất cả mọi người phải tham gia chương trình đào tạo hàng năm được biết đến với tên gọi Làm mới. Đúng như ý nghĩa của cái tên, mục đích của chương trình là giúp mọi thành viên trong đội biết được các thông tin mới nhất và kết nối với nhau. Điều này sẽ giúp họ không trở nên tự mãn hay hài lòng với tình trạng hiện tại.

Gần đây, tôi đã chủ trì một cuộc hội thảo với các công ty phát triển nhanh ở Anh. Một trong các diễn giả là Richard Reed, đồng sáng lập Innocent Drinks, một công ty của Anh chuyên sản xuất đồ uống không cồn và sinh tố. Richard thành lập công ty vào năm 1998 cùng hai người bạn, Adam Balon và Jon Wright. Kể từ đó, công ty đã phát triển lên mức doanh thu hàng năm là 200 triệu bảng (320 triệu đô-la) và Coca-Cola đã mua cổ phần để trở thành cổ đông lớn của nó. Song, những nhà sáng lập vẫn giữ được tinh thần đổi mới và vui vẻ như lúc đầu.

Cách họ giữ được công thức ma thuật của mình sau một vụ đầu tư lớn rất thú vị. Tôi sẽ cố tóm tắt lại cách họ làm vì tôi tin là có nhiều bài học dành cho các doanh nhân trên khắp thế giới có thể được rút ra từ kinh nghiệm của họ.

Đầu tiên, hãy hiểu rõ và vạch ra nhiệm vụ của bạn. Trong khi ở Virgin, nhiệm vụ luôn là làm rung chuyển những thứ đã được thiết lập vững chắc bằng giá trị và dịch vụ tuyệt vời, thì ở Innocent, nhiệm vụ là tạo ra những đồ uống trái cây ngon tuyệt giúp mọi người khỏe mạnh – và làm điều đó một cách vui vẻ.

Thứ hai, hãy bảo đảm bạn có đúng cấu trúc cơ bản. Hãy biết mình định làm gì và ai phù hợp nhất để làm việc đó. Nhiều khi các đối

tác chiến lược có thể cung cấp những thứ như cơ sở hạ tầng hay tổng đài. Bằng việc xây dựng các mối quan hệ mạnh mẽ với những nhà cung cấp như vậy, bạn có thể thoải mái tăng quy mô hoạt động mà không phải huy động quá nhiều vốn.

Thứ ba, hãy tìm đúng đội ngũ lãnh đạo. Thông thường thì rất khó để làm đúng điều này ngay lần đầu tiên. Nhiều doanh nghiệp nhỏ không thể phát triển bởi họ không thể tìm ra thành viên nào trong đội không còn khả năng bắt kịp. Thỉnh thoảng cũng cần phải tách công ty ra khỏi những quản lý cấp cao không có khả năng phát triển nó. Dù cho điều này có đau đớn đến mức nào đi chăng nữa, nhưng càng trì hoãn lâu thì càng khó thực hiện.

Thứ tư, một mục tiêu mạnh và một ý thức đạo đức sẽ đem lại cho công ty một nền tảng chắc chắn. Trong trường hợp của Innocent, trọng tâm của họ là khiến thế giới trở nên tốt đẹp hơn một chút so với khi họ phát hiện ra nó. Thông điệp đơn giản nhưng hiệu quả này đã thấm nhuần vào cả nhân viên cũng như khách hàng.

Thứ năm, dù bạn lớn đến đâu, thì nhờ liên tục chú ý đến những thứ nhỏ mà bạn trở nên khác biệt so với đối thủ cạnh tranh. Giống như tôi bị ám ảnh bởi việc di chuyển trên máy bay của chúng tôi, thăm các công ty của chúng tôi, cầm cuốn sổ trong tay khi nói chuyện với nhân viên và kiểm tra tất cả những chi tiết nhỏ vô cùng quan trọng đó, Richard Reed và các đối tác kinh doanh của ông cũng vậy. Họ thường xuyên kiểm tra tất cả mọi thứ, từ nắp chai cho đến thảm ở văn phòng.

Ed Koch, cựu thị trưởng thành phố New York, có lẽ nổi tiếng nhất với thói quen hỏi những người New York trên phố rằng, "Bạn thấy sao về những gì tôi đang làm?" Hãy thử cách tiếp cận đó với nhân viên và khách hàng rồi hành động dựa trên những gì bạn nghe được. Tôi luôn hỏi nhân viên về quan điểm của họ và hiện tại, tôi còn theo dõi các kênh truyền thông xã hội của chúng tôi để thu được những quan điểm khác. Innocent rất giỏi trong việc hỏi ý kiến khách hàng. Họ dùng các phản hồi để chèo lái sự phát triển và gắn kết với khách hàng.

Không có bước nào khó thực hiện trong những bước này. Khi làm theo đồng thời cả sáu bước trên, bạn sẽ chuyển dịch trơn tru từ một công ty nhỏ thành một công ty lớn.

Hãy biến việc chú ý đến chi tiết trở thành một điều bình thường và khi đó, tổng hòa của các phần nhỏ sẽ nhanh chóng lớn hơn cả một phần lớn. Đó không phải là kén chọn, mà là kinh doanh

thông minh.

Không có gì phải sợ

Ngoài chính nỗi sợ

Khả năng làm chủ doanh nghiệp cần một loại can đảm đặc biệt – bạn phải đối mặt với sự không chắc chắn rất lớn khi thành lập và duy trì công ty. Khả năng nhận ra nỗi sợ hãi, tìm ra các nguyên nhân, rồi sau đó ra quyết định làm thế nào để tiếp tục có thể quyết định một công ty mới sẽ thành công hay thất bại.

Sợ hãi có thể là một trạng thái hoàn toàn mang tính bất ổn của con người. Trong mỗi chúng ta đều tồn tại một con quỷ của riêng mình nhưng các chuyên gia dường như đều đồng ý rằng có ba thứ con người sợ nhất, đó là bay, nói trước đám đông và độ cao.

Tôi may mắn là không sợ độ cao. Tuy nhiên, tôi chắc chắn hiểu được hai nỗi sợ còn lại và mặc dù có thể bản thân việc bay chưa bao giờ khiến tôi sợ, nhưng trong một vài chuyến bay khinh khí cầu, tôi từng nhiều lần có những cú tiếp đất khủng khiếp!

Đối với tôi, không có gì ngạc nhiên khi bay đứng đầu danh sách những nỗi sợ phổ biến nhất. Trong những ngày đầu của Virgin Atlantic, tôi nhớ mình đã rất ngạc nhiên khi thấy rất nhiều người mở đầu lời nhận xét về hãng hàng không của chúng tôi với dòng đầu tiên như, "Dù là một người cực kỳ sợ bay nhưng phải nói rằng tôi rất thích chuyến bay."

Tôi nhớ mình đã rất vui khi một hành khách nói rằng, khi "ngồi trong một cái ống kim loại, bị quăng quật xuyên qua bầu trời mà không nhìn thấy gì với tốc độ 800km/h," bà phát hiện ra nỗi sợ hãi thường trực của bà đã được giảm bớt nhờ những video chiếu trên màn hình sau lưng ghế. Bên cạnh giá trị gây sao nhãng của những loại hình giải trí hay trên máy bay, chúng tôi nhanh chóng phát hiện ra rằng có khá nhiều việc có thể được thực hiện để làm giảm nỗi sợ của những người mà chỉ cần nghĩ đến việc lên máy bay thôi đã đủ để họ kinh hãi.

Một trong những việc đó rất đơn giản, đó là cho hành khách ngồi vào khoang lái khi cất cánh và hạ cánh. Khi nhìn thấy rất nhiều quy trình an toàn được tuân theo, các phi công bình tĩnh và chuyên nghiệp, nỗi sợ của mọi người sẽ vơi đi rất nhiều. Nếu bạn tưởng tượng mình đang bị quăng quật ở ghế sau một chiếc taxi mà không nhìn thấy gì phía trước, bạn sẽ hiểu tại sao với nhiều hành khách đang sợ hãi, chỉ cần nhìn được ra khỏi kính chắn gió của máy bay đã đủ để họ bớt sợ đi rất nhiều.

Tất nhiên, kể từ sau vụ 11/9, các hành khách không còn được vào khoang lái của các máy bay thương mại nữa, nhưng những chuyến bay giả tưởng trên mặt đất, cùng với các bài học về cách máy bay bay và những kỷ lục về an toàn của ngành hàng không hiện đại cũng có thể có tác dụng tốt.

Tin tốt là chứng sợ bay có thể được chữa khỏi với khả năng thành công cao. Tôi không biết các chương trình khác thế nào nhưng tôi biết rằng khóa học "Bay không sợ hãi" được tổ chức ở Anh của Virgin Atlantic có tỷ lệ thành công lên đến 98%. Whoopi Goldberg là một trong những người nổi tiếng đã tham gia khóa học này trong số hơn 2.000 người sợ bay mà chúng tôi giúp đỡ hàng năm. Vì vậy, nếu Whoopi làm được thì bạn cũng làm được!

Tôi phải thú nhận rằng mình mắc một trong ba nỗi sợ hãi phổ biến nhất; dù cho thường xuyên làm việc đó đến thế nào, tôi vẫn căng thẳng khi nói trước đám đông. Mặc dù các chuyên gia sẽ bảo bạn rằng bất cứ diễn giả nào nói rằng anh ta không hề căng thẳng một chút nào đều là những diễn giả tồi, nhưng nó đã từng thực sự khiến tôi rất khổ sở.

Khi ngài Freddie Laker quá cố bảo tôi đứng ra trước và đưa khuôn mặt tôi (và giọng nói) ra trước công chúng nhằm quảng bá cho hãng hàng không mới của chúng tôi, tôi nhớ mình đã nghĩ rằng, "Chắc chắn, Freddie, với ông thì dễ vì ông quen rồi." Vào lúc đó, tôi hoàn toàn cảm thấy sợ hãi việc nói trước đám đông, song tôi buộc mình phải đối mặt với nỗi sợ và vượt qua nó – mặc dù tôi có thể sẽ phải đưa ra lời xin lỗi muộn màng đối với tất cả những ai phải chịu đựng một vài nỗ lực diễn thuyết ban đầu của mình!

Có lẽ lời khuyên tốt nhất tôi từng đưa ra về việc xuất hiện trên tivi hay nói trước đám đông là "hãy tưởng tượng bạn đang ở trong phòng khách nhà mình và nói chuyện với ai đó", đây là một cách tiếp cận giúp tôi rất nhiều. Ngày nay, bất cứ khi nào có thể, tôi cũng cố chọn việc hỏi và trả lời ít mang tính cấu trúc hơn thay vì đọc một bài diễn thuyết đã được chuẩn bị trước trong vòng 25

phút như truyền thống. Nó không chỉ giúp tôi bớt căng thẳng hơn, mà tôi còn khiến khán giả nhận được nhiều hơn vì họ có thể hỏi xen ngang thay vì ngồi yên, không nói gì và nghĩ, "Giá mà ông ta nói về XYZ".

Có một thứ mà tôi chưa bao giờ cảm thấy không thoải mái khi ở gần, đó là nước, và một trong những niềm vui lớn nhất của tôi những ngày này là giúp đỡ bạn bè, những vị khách và dân địa phương trên đảo Necker đối mặt và chinh phục một thử thách phổ biến khác. Không phải lúc nào nó cũng là một trong 10 nỗi sợ hãi phổ biến nhất, nhưng nó lại là nguồn cơn gây ra nỗi sợ hãi và xấu hổ của rất nhiều người trưởng thành, đó là không biết bơi.

Vừa tuần trước trên đảo Necker, tôi đã giúp ba người lớn học bơi. Đó là một việc khá đơn giản; về cơ bản, tất cả chỉ là giúp mọi người vượt qua nỗi sợ hãi khi đặt mũi và miệng xuống dưới nước. Một khi đã vượt qua chướng ngại này, bạn phải dỗ dành họ nín thở một lúc, và cuối cùng khi bạn khiến họ thổi bong bóng một cách thích thú, thì có nghĩa là bạn đã thành công rồi.

Cậu con trai năm tuổi của một người bạn tôi gọi những bài học hàng ngày của chúng tôi trong bể bơi là "lớp chết đuối của bác Richard" nhưng tôi chưa bao giờ để mất một học sinh nào. Tôi cũng có một vài cựu học sinh nổi tiếng, như Desmond Tutu. Ban đầu, vị tổng giám mục này có lẽ không tình nguyện trở thành một học sinh tình nguyện, nhưng ông nhanh chóng bắt kịp và chắc chắn là một trong những người vui tính nhất tôi từng dạy.

Franklin D. Roosevelt đã nói rất đúng rằng, "Thứ duy nhất bạn phải sợ chính là nỗi sợ." Chạy trốn khỏi nỗi sợ chỉ làm nỗi sợ càng tăng. Vì vậy, hãy gọi thêm đồng minh nếu cần thiết và với tinh thần "Mặc kệ nó, làm tới đi", bạn sẽ ngạc nhiên vì những gì mình chinh phục được.

CHÚ THÍCH

1. Tên một thành phố lớn ở Scotland.

2. Ý chỉ những người tiêu cực. Cùng một hiện tượng có nước trong nửa cốc, nhưng người tiêu cực sẽ cho rằng cốc nước vơi nửa, còn người tích cực sẽ cho rằng cốc nước còn một nửa.

3. Một tổ chức độc lập do Nelson Mandela sáng lập nhằm tận dụng ảnh hưởng và kinh nghiệm của các nhà lãnh đạo hàng đầu thế giới để giải quyết các vấn đề về hòa bình, các vấn đề khó khăn của nhân loại và tăng cường sự quan tâm tới các vấn đề đó.

4. Virgin có nghĩa là trinh nữ (người chưa từng quan hệ tình dục), hoặc có thể hiểu là người trong sáng, thuần khiết như một đứa trẻ, lạ lẫm với tất cả mọi điều.

5. Tổ chức được sáng lập để ủng hộ các giải pháp nhằm giảm phát thải khí nhà kính thông qua các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

6. Hãng Qantas đưa ra Hạng ghế Thương gia lần đầu vào năm 1979. Đầu tháng 10, năm 1981, Scandinavian Airlines System giới thiệu tiếp EuroClass với cabin và quầy check-in riêng biệt cho khách bay suốt chuyến. Các hãng hàng không khác lần lượt đưa ra hạng ghế Thương gia của mình. Mỗi hãng hàng không gọi hạng ghế này theo một tên khác nhau và Virgin Atlantic gọi nó là "Upper Class".

7. Trong trận quyết chiến với gã khổng lồ Goliath, chàng chăn cừu bé nhỏ đã dùng một chiếc ná thun và một viên sỏi để hạ gục Goliath, kẻ được cho là "bất khả chiến bại" trong chớp mắt.

8. Tác giả đã sử dụng một thủ thuật chơi chữ ở đây, với từ "véo" nhằm ý chỉ "là một phần của Virgin Atlantic".

9. Nhiều con dao thường khắc dòng chữ "Stainless Steel" có nghĩa là thép không gỉ nhưng hãng hàng không này đã khắc một từ đồng âm có nghĩa khác để tạo sự hài hước.

10.Vòng quay Thiên niên kỷ hay còn gọi là mắt London là một vòng quan sát khổng lồ cao 135m (443 feet) nằm bên bờ sông Thames, London, Anh.

11. “Get it up!” vừa có nghĩa là không thể nâng được Vòng quay Thiên niên kỷ, vừa mang nghĩ ẩn dụ là không thể đứng dậy hoặc phát triển được.

12. Từ “hóa đơn” trong tiếng Anh là “bill” trùng với tên của Bill Clinton, chồng bà Hillary Clinton, người đã dính vào một vụ bê bối tình ái khi đang là Tổng thống Mỹ.

13. Đây là thuật ngữ dùng để chỉ những cá nhân giàu có, có khả năng cấp vốn cho một doanh nghiệp thành lập và thường thì đổi lại, họ sẽ có quyền sở hữu một phần công ty. Các nhà đầu tư này thường tiến hành đầu tư bằng chính tiền của mình, khác với các nhà đầu tư mạo hiểm - những người quyên tiền hay kêu gọi người khác đóng góp để thành lập một quỹ đầu tư, có sự quản lý chuyện nghiệp.

14. Bench Strength: Thuật ngữ chỉ khả năng và sự sẵn sàng của thế hệ kế cận trong việc đảm nhiệm các vị trí lãnh đạo và nghề nghiệp quan trọng. Thuật ngữ này xuất phát từ bộ môn bóng chày dùng để chỉ các cầu thủ giỏi ngồi trên băng ghế của một đội có thể bước vào khi một cầu thủ bị thương hoặc bị thay ra.

15. Pound hay cân Anh (viết tắt: lb, lbm, lbm], tiếng Việt đọc pao) là một đơn vị đo khối lượng truyền thống của Anh, Hoa Kỳ và một số quốc gia khác. Có nhiều định nghĩa khác nhau về khối lượng của đơn vị pound. Hiện nay giá trị được quốc tế công nhận chính xác là: 1 pound = 0,45359237 kg.

16. Một mẫu Anh hay đôi khi gọi tắt là mẫu (một số người gọi là mẫu vuông) là một đơn vị đo diện tích trong hệ đo lường Anh và Mỹ. Nó thường dùng để đo diện tích đất đai tại Anh, Mỹ. Theo The Units of Measurement Regulations 1995, đơn vị một mẫu Anh tương đương với 4.046,8564224 m2 = 0,40468564224 hecta.

17. Hospitality industry (kỹ nghệ lễ tân): Cũng có nghĩa như tourism

hay tourism industry, nhưng chú trọng về mức trách nhiệm của các nhân viên trong ngành trong vai trò của người chủ đón khách. Đôi khi từ này được dùng để chỉ một loại khách sạn và cơ sở kinh doanh lưu trú nào đó có vai trò quan trọng trong ngành du lịch.

18. Benito Amilcare Andrea Mussolini (29/7/1883 - 28/4/1945) là Thủ tướng độc tài cai trị phát xít Ý với một thể chế quốc gia, quân phiệt và chống Cộng sản dựa trên hệ thống tuyên truyền và kìm kẹp khắc nghiệt. Mussolini đưa Ý vào liên minh khối Trục của Adolf Hitler chống lại quân Đồng Minh trong đệ nhị thế chiến. Khi khối Trục thua trận, Mussolini toan bỏ trốn sang Thụy Sĩ nhưng ông và vợ bị quân Cộng sản kháng chiến Ý bắt giết tại hồ Como.

19. Về thực chất, đó là một dạng của chủ nghĩa phân biệt chủng tộc, do thiểu số người da trắng ở miền Nam và Tây Nam Phi áp đặt để duy trì ách thống trị của họ đối với đa số người da đen bản địa.

20. Chủ nghĩa tư bản hướng tới việc kinh doanh mang lại lợi ích cộng đồng.

21. Elevator speech là từ lóng trong ngành tiếp thị dùng để chỉ một bản tóm tắt tuy ngắn gọn nhưng chứa đủ thông tin về một cá nhân hay doanh nghiệp. Được gọi tên như vậy vì tất cả các vấn đề chính yếu chỉ nên được trình bày trong khoảng thời gian 30 giây - tương đương với một lượt đi thang máy.

22. Pho mát Stilton (pho mát Anh màu trắng có những đường chỉ màu xanh lục chạy xuyên qua và nặng mùi).

23. "BRICS" là tên gọi của một khối bao gồm các nền kinh tế lớn mới nổi gồm Brazil, Nga (Russia), Ấn Độ (India), Trung Quốc (China) và Nam Phi (South Africa). Các thành viên của BRICS đều là những quốc gia đang phát triển hoặc công nghiệp hóa mới, họ gây chú ý bởi sự rộng lớn, nền kinh tế phát triển và có ảnh hưởng rõ rệt tới khu vực cũng như toàn cầu.

Từ BRIC bắt đầu được dùng từ năm 2001. Đến năm 2010 thì khối này có thêm Nam Phi, nên từ đó được gọi là BRICS.